اثر تمكين العاملين في إدارة التغيير: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية

إعداد

وفاء ابراهيم محمد بني سعيد

إشراف

الدكتور فراس سليمان حسن الشلبي

أستاذ مساعد

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

25 تموز 2013

بسم الله الرحمن الرحيم

يَسْأَلُهُ مَن فِي السَّمَٰوَٰتِ وَالْأَرْضِ كُلَّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ ﴿٢٩﴾

فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ ﴿٣٠﴾

سورة الرحمن
الآية 29، 30

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٠١٣/٧/٢٥

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
د.فراس سليمان حسن الشلبي أستاذ مساعد/إدارة الأعمال/نظم معلومات	....
أ.د.أكثم عبد المجيد الصرايره أستاذ دكتور /الإدارة العامة	....
د.محمد خير أبو زيد أستاذ مشارك/ إدارة الأعمال	....
أ.د. محفوظ أحمد جودة أستاذ دكتور /إدارة الجودة/ جامعة العلوم التطبيقية	....

الإهداء

"وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْــــــــــعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْــــــــــعَلَهُمُ الْوارِثِينَ"

رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى النور الذي يضيء حياتي

والنبع الذي أرتوي منه حباً وحناناً،

أبي الغالي....

إلى روح حبيبتي أهدي روحي وكل طموحي

أُمي الغالية

الى اخواني و أخواتي من ارى التفاؤل بأعينهم

وفــــــــــاء إبراهـــــــــيم محمـــــــد

شكر و تقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الصبر و سدد خطاي

و أقدم شكري وتقديري لأساتذتي الأفاضل و أخص بالذكر الدكتور فراس الشلبي الذي اشرف على هذا العمل وكان مثالا للعالم المتواضع.

وأقدم شكري و تقديري لكل من قدم يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل المتواضع

و الى كل من تمنى النجاح لي.

جزاكم الله كل خير.

تعهد وإقرار

أنا الطالبة **(وفاء إبراهيم محمد بني سعيد)** الموقعة أدناه اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان **(أثر تمكين العاملين في ادارة التغيير دراسة ميدانية فـــي المستشفيات الخاصة الأردنية)** بإشراف **(الدكتور فراس سليمان الشلبي)** مـــن إنتـــاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المســـؤوليات المترتبـــة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليـــاً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم

التوقيع

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر تمكين العاملين في ادارة التغيير

دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية

إعداد

وفاء إبراهيم محمد بني سعيد

المشرف

الدكتور : فراس سليمان حسن الشلبي

أستاذ مساعد

تهدف الدراسة الى بيان أثر تمكين العاملين في ادارة التغيير، وتمثلت ابعاد التمكين في هذه الدراسة بتفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، التقدير الذاتي، الإلتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز و التشجيع)، والثقة التنظيمية، في حين تمثلت ابعاد ادارة التغيير بالتغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير في الثقة التنظيمية. و لتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت الدراسة لتكوين الإطار النظري الأدبيات و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام اسلوب التحليل الإحصائي (الإنحدار المتعدد، الإنحدار البسيط، واختبار الثبات) لقياس مدى تأثير الأبعاد المستقلة السبعة ومدى تأثير كل منها على الأبعاد التابعة من خلال استبيان مكون من 56 فقرة و تكونت عينة الدراسة من 24 مستشفى من مستشفيات القطاع الخاص. اما مجتمع الدراسة فقد ضم مدراء المستشفيات و رؤساء الأقسام فيها، وقد تكونت من (260) فرد، حيث

قامت الباحثة بتوزيع (260) استبانة، وتم استرجاع (254) استبانة، حيث تم استبعاد (6) استبانات غير صالحة للتحليل و بالتالي بلغت عينة الدراسة النهائية (248) استبانة خضعت للتحليل.

وقد توصلت الدراسة الى أهم النتائج الرئيسية التالية :

- مساهمة عملية تفويض السلطة في إدارة التغيير بشكل ايجابي حيث أن الوسط الحسابي لعملية التفويض كان مرتفعا.
- عند إجراء التغييرات الإستراتيجية تتركز معظم الصلاحيات بيد الإدارة العليا، ونظام الإتصالات فعال بشكل متوسط في وصول الإقتراحات من الموظفين حول التغيير الإستراتيجي.
- هناك اكبر الأثر للتقدير الذاتي و الثقة المنظمية في التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، والتغيير في الثقة المنظمية للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية.
- لم تسهم تفويض السلطه، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، الالتزام التنظيمي، والعوائد(الحوافز والتشجيع) بشكل كبير في اجراء التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، والتغيير في الثقة المنظمية للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز علاقات الثقة والصدق بين الإدارات والعاملين مما سيؤدي الى الثقة والإرتباط القوي بالمنظمة، الوعي الكامل بأن عملية التغيير ليست عملية فردية مقتصرة على القيادة و إنّما هي أيضا مساهمة جماعية تهدف الى التطوير و الإبداع، يجب أيضا أن تتوفر القيادات المؤهلة و امتلاك القدرات التكنولوجية اللازمة و القدرة على التعامل مع الثورة المعلوماتية و الاستفادة من خبرات الآخرين وعلومهم، تحسين وتوسيع الإتصالات بين جماعات العمل.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعتبر قائد المنظمة مسؤول عن تنظيم العمل فيها، حيث يعمل على تمكين الموظف حتى يشعر بأنه عضو فاعل في المنظمة وينعكس ذلك في توفير الثقة بينه وبين زملائه من جهه والإدارة من جهة أخرى وتمكين جميع الموظفين من إبداء آرائهم بحرية وإمدادهم بالمعرفة اللازمة كذلك، وتوزيع الأنشطة والادوار والمهام والواجبات على الموظفين وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم بما يحقق لهم النمو علمياً ومهنياً بالإضافة إلى إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية للقيام بعمله فالموظف الذي يحتك بزملائه بشكل مباشر هو أقرب من المدير لحل مشاكل العمل المختلفة.

ان التمكين اليوم مطلوب ولا يتحقق إلا من خلال أفراد تتوافر لديهم مواصفات وخصائص معينة، لا يمكن توافرها لدى جميع الأفراد و يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص في تحديد الأعمال الملائمة لتتناسب وتلك الخصائص بحيث يتم استثمارها لتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال عملية التمكين .

والتمكين في اللغة المكنة والاستطاعة والقوة والشدة ، وهو مفهوم ظهر الاهتمام به أواخر القرن الماضي بسبب تحول التنظيمات من منظمة الأمر والتحكم الى منظمة التمكن والتعلم ، التي ترى في العنصر البشري موردا اساسيا من مواردها تسعى الى الاستثمار فيه واعتباره كشريك ، ويكون ذلك بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في ادارة منظماتهم وحفزهم مما

يقوي العلاقات الانسانية فيما بينهم ويزيد من انتاجيتهم وابداعهم في العمل ، لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم التمكين الاداري تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها.

ويوصف التمكين بأنه حالة ذهنية لدى الموظف تنعكس في امتلاك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكلة له بالإضافة إلى تحمله المسؤولية(Fox, 1998).

أما التمكين الوظيفي فيكون بتحسين القدرات عملياً كمنظومة شاملة لتنمية وتفضيل مساهمات العنصر البشري مما يؤثر في تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع وتحمل المسؤولية وهو ما يشار إليه بالبدء بالتمكين باعتباره ركناً أساسياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة (Lawson and Harrison, 1999).

ويؤكد (Bowen and Lawler, 1992) على أن التمكين الإداري عن طريق التدريب من شأنه أن يزيد دافعية العمل ويوفر للعاملين حرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم.

إن الهدف الكامن وراء التمكين هو تحمل العاملين لمسؤولياتهم وعلى مختلف المستويات التنظيمية ليس فقط في المشاركة في رسم الأهداف أو اتخاذ القرارات وإنما يتغلغل إلى الاستراتيجيات وفلسفة المنظمة من خلال توجه القيادة التنظيمية نحو العاملين وسلاسة عملية انسياب المعلومات وحرية التصرف، وقد اكتسب مفهوم التمكين الإداري انتشاراً واسعاً في التسعينات واستمر كونه مبادرة مؤسسية شائعة في القرن الحادي

والعشرين، وهو إستراتيجية إدارية لها حقوقها الخاصة وكيانها، والتي تستخدم مع المبادرات والاستراتجيات الإدارية الأخرى مثل الجودة الشاملة، وبناء الفرق(أفندي ، 2003).

يعتبر مفهوم التغيير في حقل الإدارة والتي بدأ الأخذ بها من قبل العديد من التنظيمات الإدارية المختلفة سعيا منها للوصول إلى درجة متقدمة من الكفاءة والفعالية في أداء مهامها وبالتالي الوصول إلى درجة متقدمة من التطوير التنظيمي والذي يأخذ بيد المنظمات للاستمرار في أداء أعمالها في ظل بيئة أهم مميزاتها التغيير السريع في شتى الميادين السياسية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتقنية وبالتالي كان لا بد للمنظمة أن تتفاعل والبيئة التي تعمل فيها حتى لا تبقى ساكنة وبالتالي تندثر. وتشهد المنظمات في القرن الحادي والعشرين كثيراً من التغييرات وفي جميع الأنشطة ومختلف المجالات بشكل لم تشهده من قبل فالتغييرات تحيط بالمنظمات من كل جانب، الأمر الذي وضع العديد من التحديات أمام مديري هذه المنظمات من حيث كيفية التعامل مع هذه التغييرات والتعايش معها بحيث تعطيهم القدرة على السير بالمنظمات إلى مرحلة متقدمة في التعامل مع هذه التغييرات وبالتالي زيادة قدرة المنظمات على تقديم ما يحتاجه جماهيرها من سلع أو خدمات تلبي حاجاتهم المتغيرة باستمرار (حريم،2004) .

وفي ظل سعي الشركات والمنظمات لمواكبة النمو والتطور، كان لا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، والاتجاه نحو التخصص في العمل من خلال التعرف على خصائص الوظيفة التي يشغلها الموظف وصولاً به إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة، ويأتي التمكين الإداري الذي

يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفية ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات ليفرض أنماطاً وسلوكيات تناسب وطبيعة الوظيفة الإدارية ودرجة تعقدها واستقلاليتها وهذا يساعد الإدارة على التعامل والتكيف مع التغيير الإداري مما يساعدها على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية(السويطي،2009) .

1-1 مشكلة الدراسة:

إن الكثير من المنظمات العربية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعدديتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وبيروقراطية الإدارة التي تمنح للموظفين، والذي أصبح اليوم عائقا أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل انه بات عبئا لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه، ولا بد من التحول الى اللامركزية بشكل تدريجي، من خلال تضمين تمكين العاملين في المنظمات من أجل إحداث التغيير المطلوب والتحول الى التنظيم الأفقي(الهبوب،2012).

وقد أصبح التمكين جوهر اداة التغيير ووسيلة الانجاز لتحقيق الإبداع الإداري والتنظيمي لأية منظمة من المنظمات بما فيها قطاع الصحة والمستشفيات، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى التغيير حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات المعاصرة وأن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في

اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل.

وعليه تنحصر مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير تمكين العاملين في ادارة التغيير في المستشفيات الخاصة الاردنية. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل هناك أثر لتمكين العاملين في إدارة التغيير في المستشفيات الخاصة الأردنية ؟

وتنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

1. ماهو مستوى تصورات العاملين حول التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، والثقة التنظيمية) في المستشفيات الخاصة الأردنية؟
2. ماهو مستوى تصورات العاملين حول إدارة التغيير في المستشفيات الخاصة الأردنية؟
3. ماهو أثر أبعاد التمكين الإداري في إدارة التغيير في المستشفيات الخاصة الأردنية ؟
4. هل تؤثر العوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) في العلاقة مابين التمكين وإدارة التغيير في المستشفيات الخاصة الأردنية.

1-3 أهمية الدراسة:

1. **الأهمية الموضوعية:** تكمن أهمية الدراسة كونها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصاً في المنظمات الطبية التي تسعى إلى تبني

استراتيجيات مهتمة بالفرد العامل والمنظمة الصحية وتعزيز المساهمة في العمل وفي القيمة المضافة للعلاقة بين تمكين العاملين وادارة التغيير بالإضافة إلى ما توصلت إليه الباحثة من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها عن طريق المقابلات وتبيين الحاجة إلى زيادة فاعلية التمكين لدى العاملين وانعكاساتها على إدارة التغيير لتحسين مخرجات العملية الصحية التي تعمل على تلبية متطلبات المريض ودوائر الرقابة الصحية وانعكاس ذلك بطريقة غير مباشرة على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.

2. **الأهمية الميدانية:** يعد التمكين الإداري من المواضيع التنظيمية الهامة خصوصاً للمنظمات التي تسعى إلى تبني فلسفة ومنهج الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة العاملين في إدارة منظماتهم وتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدرتها التنافسية. ومما يزيد من أهمية الدراسة محاولتها استقصاء أثر التمكين في بلورة قدرة الإدارة على تبني استراتيجيات تساهم بشكل فاعل في التعامل مع التغيير التنظيمي بما يساهم في التطوير التنظيمي للمستشفيات الخاصه الاردنيه وزيادة قدرة الإدارة على الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة.

3. **الاهميه الاقتصاديه:** وتتمثل باهمية القطاع المبحوث إذ تعد المستشفيات الخاصه في الاردن واحده من أهم روافد الإقتصاد الوطني، وانعكاس أدائها الايجابي سوف تظهر نتائجه في الاقتصاد الوطني.

كما تكمن أهمية الدراسة في كونها من الدراسات الأولى على حد علم الباحثة في مجال دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وادارة التغيير في المستشفيات الخاصة الاردنية والتي تركز استراتيجياتها على الاهتمام بالفرد وتعزيز انتاجيته عبر تحسين الأداء.

4-1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (أبعاد تمكين العاملين) وبين المتغير التابع (ادارة التغيير بأبعادها) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية
2. التعرف على مستوى تمكين العاملين لدى العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية
3. التعرف على مستوى فاعلية إدارة التغيير لدى العاملين المستشفيات الخاصة الأردنية
4. تقديم توصيات تسهم في دعم متخذ القرارات بشكل يعزز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في إدارة الموارد البشرية والإسهام في إجراء العديد من الدراسات المستقبلية فيما يخص موضوع الدراسة.

5-1 وتتمثل مبررات الدراسه بالآتي:

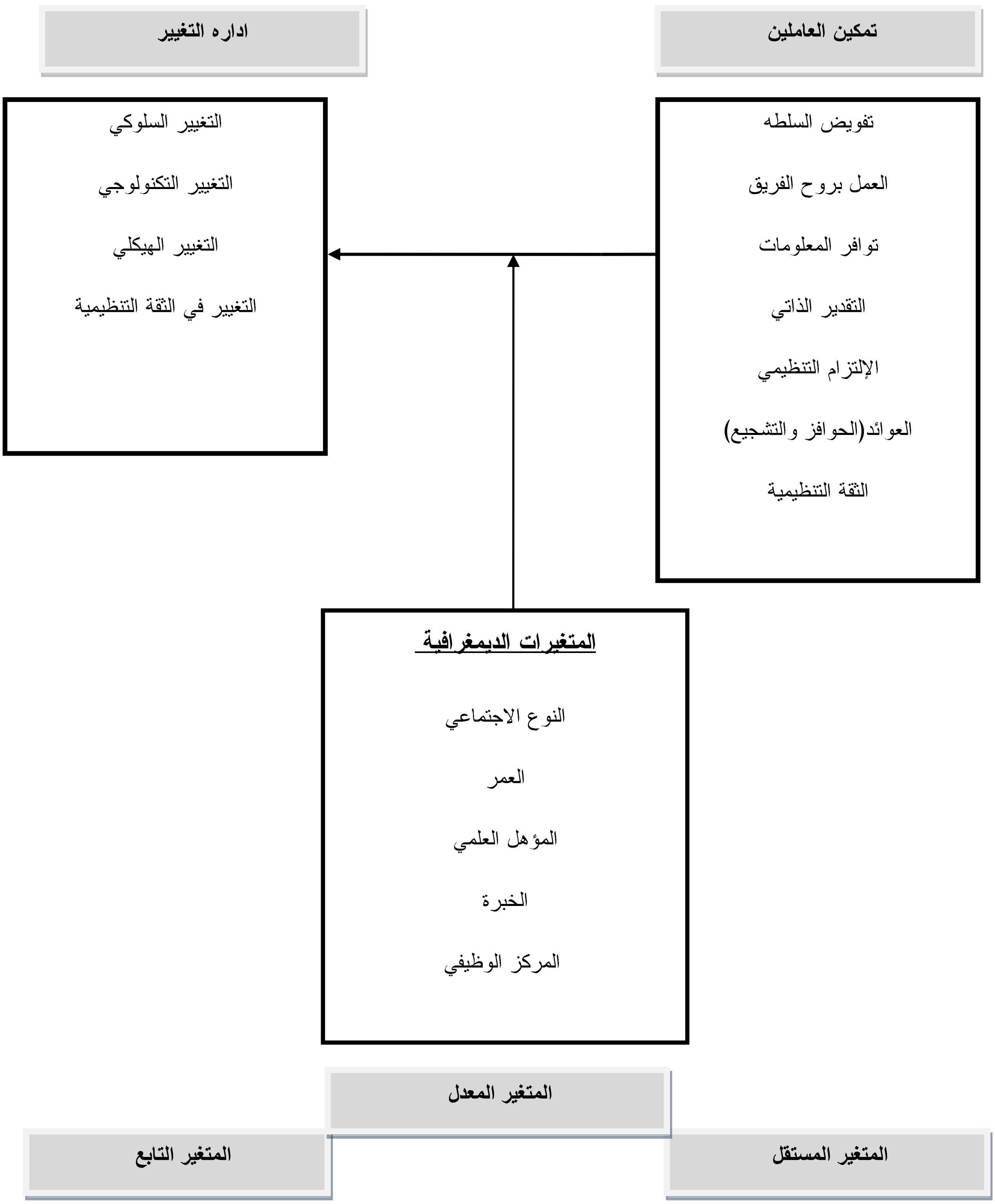
1. تزايد الاهتمام من قبل المستشفيات الخاصة بتطوير ورفع مستوى الأداء للموارد البشرية لدورها في نجاح المستشفيات وزيادة قدرتها التنافسية ويرتبط ذلك بالتمكين الإداري الذي يلعب دوراً رئيسياً في تطوير ونجاح المستشفيات الخاصة.
2. معرفة مستوى التمكين الاداري في المستشفيات الخاصة الأردنية ومعالجة نقاط الضعف والقوة .
3. من المتوقع ان تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة الادارات العليا والمعنين في المستشفيات الخاصة الأردنية في زيادة قدرتهم على الاستفادة من استثمار اكساب العاملين للتمكين الاداري في تطوير عمل المستشفيات الخاصة
4. تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التمكين الاداري .

6-1 أنموذج الدراسة

في ضوء ماتقدم من عرض واعتماد ماجاء في الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد اشتمل أنموذجها الشكل (1) على متغير مستقل واحد هو تمكين العاملين بدلالة أبعاده(تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي،الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية)، كما وردت في (دراسة العتيبي 2005)، (الكساسبة وآخرون ، 2009)، (دراسة المعاني، وعقله، 2009)، (السويطي، 2009)، (Ozaralli, 2002)،(Greasly,2005).

ويتمثل المتغير التابع في إدارة التغيير بدلالة أبعاده (التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير في الثقة التنظيمية)، كما وردت في دراسة كل من(حريم، 2006)، (عبيد،2009)، صبري(،2009)، (الخضيري،2003).

كما تم إدخال المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) كمتغير معدل في أنموذج الدراسة.



الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المصدر : إعداد الباحثة

7-1 فرضيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء الفرضيات الآتية:

H_{1-1} **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ ما بين عناصر التمكين(تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي،الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) وإدارة التغيير (التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير في الثقة التنظيمية).

H_{1-2} الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية مابين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي،الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) وادارة التغيير عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

ويشتق من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

H_{02-1}: توجد علاقة تأثير معنوية مابين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير السلوكي عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

H_{02-2}: توجد علاقة تأثير معنوية مابين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد (الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير التكنولوجي عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

H_{02-3}: توجد علاقة تأثير معنوية مابين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد (الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير الهيكلي عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

H_{02-4}: توجد علاقة تأثير معنوية مابين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد (الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير في الثقافه التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_{1-3}الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد علاقة تأثير معنوية مابين تمكين العاملين والعوامل الديمغرافية في إدارة التغيير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

8-1 المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

التمكين: هو مدى إعطاء العاملين في المستشفيات الخاصة الاردنية سلطة أوسع في المساءلة والرقابة، وتحمل مسؤولياتهم وزيادة مقدرتهم من خلال عمليات التدريب المستمر والتي سوف تقاس من خلال مجالات وفقرات الاستبانة التي صممت لهذا الغرض.

ادارة التغيير: هي عملية الإنتقال من وضع قائم عمليا إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف استراتيجية من خلال رؤية واضحة مشتركة بين الإدارة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات لتطوير الوضع الراهن، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات على المستشفيات الخاصة الأردنية بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق اتباع إطار ونموذج محددين، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم ومدروس والإستعانة بتجارب الآخرين. والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.

9-1 الدراسات السابقة

يستدعي استكمال الاطار النظري للدراسة وبناء أنموذجها التعرف على نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع المبحوث. اذ شكلت هذه الدراسات المرتكز الاساسي في تصميم منهجية الدراسة الحالية من حيث تحديد المشكلة والاهداف او من

حيث بناء أنموذج الدراسة ووضع فرضياتها المتعلقة بقياس العلاقات التأثيرية بين المتغيرات قيد الدراسة.

الدراسات باللغة العربية

- **دراسة التلباني وآخرون ، (2013)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة،** يهدف هذا البحث الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، والإعتبارات الفكرية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، إذ استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي،إذ تم توزيع 660 استبانة على الأكاديميين الإداريين، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية: أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، والإعتبارات الفكرية) متوفرة في الجامعات قيد الدراسة، و توجد علاقة ايجابية بين التمكين و القيادة التحويلية في الجامعات في قطاع غزة، وقد خرج الباحثون بعدة توصيات من أهمها: زيادة الإهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين بالقيام بعمليات التفويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بين العاملين، ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار، وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي والإهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية، لزيادة تمكين العاملين.
- **دراسة الهبوب،(2012) ، الجامعة وثقافة التغيير دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية،** تستهدف التعرف على واقع ثقافة التغيير

في الجامعات اليمنية، وذلك من خلال الاجابة على الاسئلة الآتية: تحديد المقصود بثقافة التغيير، وما دور الجامعة في تعزيز ثقافة التغيير وتتبين انواع ثقافة التغيير في البنية التشريعية والبنية الهيكلية والمناهج التعليمية في الجامعات اليمنية، وكيف يمكن تفعيل دور الجامعات اليمنية في نشر ثقافة التغيير؟

وخلصت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات أهمها: ان الجامعات اليمنية تواجه العديد من التحديات التي تجعلها عاجزة عن مواكبة متطلبات التغيير، ولعل ابرز هذه التحديات تتمثل في جمود المرجعيات الفكرية وغياب ارادة التغيير والافتقار الى القيادة التحويلية وهيمنة المناهج والاساليب التدريسية التقليدية. وفي ضوء ذلك، قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن ان تسهم في تفعيل دور الجامعة في نشر ثقافة التغيير.

- **دراسة شقوره، (2012)، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين،** هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع من وجهة نظر المعلمين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إذ شملت العينة توزيع 522 استبانة بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة الى النتائج منها أثبتت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة التغيير كانت جيده، وأثبتت أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت جيده، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات(النوع، سنوات الخبرة، التخصص)، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في (الطلاقة، الحساسية للمشاكل، والتحليل والربط).

واثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين جميع أساليب إدارة التغييرودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية. وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية: ضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير في المدارس الثانوية، تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، إشراك العاملين في المواقف الإدارية المختلفة، عقد زيارات متبادلة بين المدراء في مختلف المناطق ومشرفي الإدارات المدرسية من مناطق مختلفة لتحقيق الإبداع الإداري، تحسين شروط اختيار مديري المدارس.

- **دراسة حماد،(2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي(دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق)،** هدفت الدراسة الى تحديد أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، إذ بلغ حجم عينة الدراسة 50 مفردة تم توزيعها بشكل عشوائي على العاملين في المشفى، وقد خلصت الدراسة الى أن هناك تأثيرا للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير داخل المشفى المدروس، ولايوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير وإنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي.
- **دراسة عريقات، (2011)، بعنوان دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال،** هدفت الدراسة بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي

تتعرض لها المنظمة ودور العاملين في منظمات الأعمال كموردٍ أساسٍ من موارد المنظمات، وكيفية تمكين هؤلاء العاملين وإعدادهم من أجل مجابهة الأزمات، وكيفية التصرف عند وقوعها، وضمان حسن قيامهم بتوظيف الموارد المتاحة للمنظمة، عن طريق تكامل أدوار، ودور المعلومات ، العنصر البشري مع دور الاتصال لتشكل جبهة واحدة قوية ومتينة قادرة على مواجهة أية ، ودور قيادة المنظمة أزمة ، فقد تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة أعدت خصيصاً لهذه الغاية، وقد تم توزيعها على مديري وموظفي العلاقات العامة في بنوك وشركات العينة بواقع ستة استبانات لكل بنك وشركة ليصبح عدد أفراد العينة 18 فرد اً. وقدمت الدراسة التوصيات التالية: يجب على إدارة المنظمة النظر إلى الموظفين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات وخدمات صحية وغيره، على إدارات المنظمات وعند اكتشاف أن هناك موظف لديه قدرات مخزنة وطاقات غير مستغلة، وثقة عالية بالنفس أن تشجعه وتدعمه وتمكنه من خلال منحه المزيد من الصلاحيات، و إشراكه في اتخاذ القرارات، يجب على المنظمات أن تنتقل من أفكار الإدارة التقليدية وأدوارها القائمة على الرقابة اللصيقة، ومنح العاملين مزيدًا من الثقة لمراقبة أعمالهم وخير وسيلة لضمان نجاح ذلك هي العمل الجماعي أو فرق العمل، على المنظمة ومن أجل اختبار قدرة المو ظفين المتمكنين لديها على حل الأزمات أن تفتعل بين الحين والآخر أزمات صورية وسرية وتطلب من الموظفين حل مثل هذه الأزمات، أن تقوم إدارات المنظمات

بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل وذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت.

- **دراسة عبابنة،(2011)، إدارة التغيير وأثرها على المناخ التنظيمي (دراسة ميدانية في مؤسسات سوق رأس المال الأردني**، حيث هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين إدارة التغيير و المناخ التنظيمي في مؤسسات سوق رأس المال الأردني، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مؤسسات سوق رأس المال الأردني والبالغ عددهم 60، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقه بين عناصر إدارة التغيير ومتغيرات المناخ التنظيمي، ووجود تأثير لعناصر إدارة التغيير المتكاملة في عناصر المناخ التنظيمي، وأسهم التطوير إسهاما كبيرا في إدارة التغيير إذ يعد أسلوبا فعالاً في تحسين الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة، و لم يكن للمعرفة الواسعة، الرؤية الثابتة، والتدريب دور كبير في إدارة التغيير من وجهة نظر جميع أفراد العينة. وقد أوصت الباحثة بضرورة الإهتمام بكل من المعرفة الواسعة، الرؤية الثابتة، والتدريب وذلك للإرتقاء بدور إدارة المؤسسات والعمل على تغييرها وإدارتها نحو الأفضل.

- **دراسة أبو زيتون،(2011)، بعنوان أثر اتجاهات الإدارة العليا على مدى فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي (دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الأردني)**، هدفت الى التعرف الى تأثير اتجاهات المديرين في الإدارة العليا على مدى فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي في

المنظمات، حيث استعان الباحث بأسلوب التحليل الإحصائي من خلال استبيان وزع على 103 مدير في المصارف الأردنية، حيث أتت النتائج لتوضح أن هناك تأثير بدرجة عالية لخبرة المدراء ومهاراتهم وأنماطهم القيادية والإدارية على فعالية مبادرات التغيير في منظماتهم، وإن إلتزام الإدارة العليا ورغبتها الصادقة بدعم عملية التغيير وإزالة العقبات التي تواجهها يعد عاملا مهما في نجاح التغيير وبالتالي نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وأن هناك أثر واضح لإتجاهات الإدارة العليا على فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي.

- **دراسة عبيد،(2009)، بعنوان واقع إدارة التغيير وأثرها على إدارة العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)**، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تناولت ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التنولوجيا، والتغيير في الأفراد. وقد توصلت الى مجموعة من النتائج من أهمها أن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم ، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي الى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، وأن التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضح ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت أو السرعة في الإنجاز حيث لم تكن هناك خطة شاملة تحدد ماهي التكنولوجيا المطلوبة، ووجود علاقات ايجابية بين مجالات التغير في (الهيكل التنظيمي،

التكنولوجيا، والأفراد) وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\leq 0,05$ ، وعدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات (العمر، المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي).

- **دراسة نهنوش ،(2010)، بعنوان "أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي لمنظمات القطاع العام في الأردن"**، هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي لمنظمات القطاع العام في الأردن، وقد استخدم الباحث استبانتين واحده للزبون الداخلي و الأخرى للخارجي، وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها، أن درجة الإهتمام بعناصر بيئة المراقبة الداخلية في المنظمات المدروسة متباينة، حيث احتلت درجة الإهمام بعنصر الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى تلتها فلسفة الإدارة ثم سياسة الموارد البشرية، وقد بلغ الولاء التنظيمي من قبل العاملين لمنظماتهم مستوىً عالٍ، وحقق مستوى جودة الخدمة المقدمة لمتليها مستوىً عالٍ من وجهة نظر العاملين و متلقي الخدمة.
- **دراسة صبري ،(2009)، بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)**، هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية والمحاور الاساسية لعملية التغيير، وتحليل اثر القيادة التحويلية في عملية التغيير، و اختبار علاقة ارتباط القيادة التحويلية وادارة التغيير. وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانـــات اعتمـــادا على

مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وقـــدمت الدراســـة مجموعـــة مـــن الاستنتاجات والتوصــــيات التــــي تنسجم مع نتائج التحليل اهــم هــذه الاســتنتاجات كـــان : اتــضح ان نجــاح القيــادة التحويليــة مــرتبط بعناصــر ومواصــفات ســلوكية ومعرفيـــة واخلاقيـــة وان هـــذا المفهـــوم هـــو مـــن اكثـــر المفـــاهيم الملاءمـــة لقيـــادة التغييـــر. بينمـــا قـــدمت الدراســـة توصـــية بـــضرورة استجابة منظمات الاعمال بصورة سريعة للتغيرات اذ لايمكن ان يشكل الاسلوب التقليدي نموذجا قادرا على قيادة التغيير.

- **دراسة المعاني وعقله ،(2009)، بعنوان " التمكين الاداري واثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية"** وهدفا منها الى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الاردنية نحو مفهوم التمكين الاداري واثره في الابداع الاداري، وشملت عينة الدراسة 295 موظفا وكان من اهم نتائج الدراسة وجود اثر للتمكين الاداري في مستويات الابداع الاداري ، وعدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين تعزى لخصائصهم الديمغرافية.
- **دراسة الكساسبة واخرون ،(2009)، بعنوان : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة** " وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة تأثير التمكين والقيادة التحويلية في اداء المنظمة المتعلمة في محموعة طلال ابو غزالة كدراسة حالة في الاردن، واوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التمكين في المؤسسة المبحوثة للتكامل مع مفهوم القيادة التحويلية في التغيير .

- **دراسة الهبيل ،(2008)، بعنوان "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافضات غزة من وجهة نظر المعلمين،** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، والكشف عن أثر كلٍ من (الجنس ، و سنوات الخدمة ، والمنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير . وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكّمين ، كما استخدم الباحث معادلة بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها . وتم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام النسب المئوية، والتكرارات، واختبار T، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، ومعامل ارتباط بيرسون ، واختبار LSD.استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (3234) معلماً ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (328) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة أي بنسبة (10% تقريباً) من مجتمع الدراسة. وللتحقق من أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لقياس واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، وقد أشارت الى نتائج الدراسة ومن أهمها بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظات غزة درجة جيدة وبنسبة (74.6%) ، فيما كانت نتيجة المجال الثالث المتعلق بدور مدير المدرسة كقدوة وأسوة حسنة لدى عينة الدراسة

احتـــل المرتبة الأولى بنسبة (77.4%)، يليه المجال الرابع المتعلق بدور مدير المدرسة في الثقافـــة التنظيمية الداعمة للتغيير في المرتبة الثانية بنسبة (74.8%) ، يليه المجال الأول المتعلق بدورالمدير في الرؤية المستقبلية للمدرسة في المرتبة الثالثة بنسبة (73.8%)، يليه المجال الثاني المتعلق بدور المدير في تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين الذي يأتي في المرتبة الرابعة بنسبة (72.2%)، لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارســـة مـــديري المـــدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس ، لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة فـــي المجـــالين الأول والثـــاني وهما (الرؤية المستقبلية للمدرسة ، و تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين)، فيما وجدت الباحثة فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانويـــة لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالين الثالث والرابـــع وهمـــا (القدوة والأسوة الحسنة ، و الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) وفي المجموع الكلي لمجـــالات الاستبانة ، وكانت الدلالة لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة الطويلة .

- **دراسة العتيبي ،(2007)، بعنوان العلاقة بين الانماط القيادية والتمكين الاداري بين اتجاهات المديرين العاملين في المؤسسات العامة الاردنية،** وهدفت الدراسة الى التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات الاردنية العامة ومدى ادراك المديرين لمفهوم التمكين الاداري بالاضافة الى دراسة

المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين ، وتوصلت الدراسة الى ان النمط القيادي المشارك هو السائد في المؤسسات العامة الاردنية و ان هناك علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم بالانجاز والنمط القيادي المدعم للتمكين في المؤسسات العامة الاردنية .

- **دراسة الحراحشة و الهيتي، (2006)، بعنوان " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية"** وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. وقد استخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغة (235) عاملاً . وخلصت الدراسةإلى أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) تؤثر في النتغير التابع (السلوك التنظيمي). وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.
- **دراسة الخاجة، (2006)، بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي أثره على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.** توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعاً، إن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطاً، وأن هنالك أثراً هاماً وذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على

تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات منهج تمكين العاملين من العمل بصورة أفضل، بما يخدم الصالح العام وذلك من خلال التدريب الذي يهدف إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية نتيجة لتمتعهم بالمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب وضرورة مشاركة جميع العاملين في وضع معايير ومعدلات التقييم، وعلنية ووضوح وعدالة معايير الأداء.

- **دراسة الخولاني،(2005) ، بعنوان أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في الجهاز الإداري للدولة في الجمهورية اليمنية**، وتوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من معوقات التدريب في الجهاز الإداري للدولة تتمثل في ضعف قناعة الإدارة العليا، ضعف فعالية الإدارة المختصة بالتدريب، ضعف إدراك الموظفين لدور التدريب في تطوير أدائهم الوظيفي، قلة القوانين واللوائح المنظمة للتدريب، عدم ارتباط التدريب بمجال وظيفة المتدرب.
- **دراسة البلبيسي ،(٢٠٠٢)، بعنوان :(الأساليب القيادية وإدارة التغيير : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير من خلال التعرف على استراتيجيات التغيير وأهدافه في الشركات المساهمة العامة في الأردن، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأساليب القيادة من جهة، وكل من استراتيجيات التغيير وأهدافه من جهة أخرى وقد توصلت الى نتائج أهمها تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في تحقيق أهداف الشركات ، حيث تختلف

استراتيجيات التغيير التي يتبعها المديرون باختلاف الأساليب القيادية المستخدمة ، كما تختلف أهداف التغيير باختلاف الأساليب القيادية كذلك ، ورغم الاختلاف بين أساليب القيادة إلا أن هناك تقارباً بين أوساطها الحسابية ، ومكن تفسير ذلك استناداً إلى النظرية الموقفية التي تفسر الأساليب القيادية المختلفة من خلال الظروف والمواقف المسيطرة ،وكانت هناك علاقة ذات دلال إحصائية تدل على أن الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها باستراتيجيات التغيير ، وتوجد علاقة ذات دلال إحصائية تدل على أن الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها بأهداف التغيير .

- **دراسة نوح ،(2001)، بعنوان: (معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى)**، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، والتعرف على معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب الاجتماعية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، والتعرف على معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، والتعرف على الآليات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من 262 عضواً وعضوة ،

حيث شملت جميع رؤساء الأقسام ، وجميع وكلاء رؤساء الأقسام ، وعينة من أعضاء هيئة التدريس . واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تتمثل أبرز معوقات التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية فقدان الرغبة في التغيير والتجديد نتيجة الإحباط والمثبطات المتعددة و فقدان الثقة فيمن سيقومون بالتغيير ، بالإضافة الى الحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج. وتمثلت أبرز معوقات التغيير المتعلقة بالجوانب الاجتماعية بخوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير، وسوء علاقات الموظفين مع القائمين بتنفيذ التغيير، والإحباط واليأس لدى الموظفين نتيجة تجارب فشل سابقة للتغيير. وتمثلت أبرز معوقات التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية بندرة الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير، و نقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة القسم للقيام بالتغيير المناسب، و سيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي بالعمل .وكان من أهم الآليات المقترحة للتغلب على معوقات التغيير : وضع نظام متكامل للحوافز والعلاوات، تبني سياسة الشفافية والوضوح في الإدارات والأقسام ، توفير برامج للتدريب تساعد على تطوير الأداء وتدعيم التغيير ، توفير مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على القيم الإسلامية ويشجع الإبداع والابتكار ، التوعية بخط بخطط التغيير عند إقرارها ودورها في تطوير الجامعة .

الدراسات باللغة الإنجليزية

- دراسة**Taejun،(2010) بعنوان An integrative Model of Empowerment and Individuals In-One and Extra-Role Performance in the Korean Public Sector: Moderating Effects of Organizational Individualism and Collectivism.** هدف الى تبيان اثر مكونات الثقافة في العلاقة بين التمكين والاداء في مدينة سول في كوريا الجنوبية وشملت عينة الدراسة 400 موظفا عاما ، وخلصت الدراسة الى ان مكونات الثقافة تؤثر في العلاقة بين التمكين الاداري والاداء بشكل ايجابي.

- **دراسة McLagan, Patricia A, (2008) بعنوان "Why is failure rate for organization change so high?"**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أسباب فشل برامج التغيير التنظيمي في المنظمات حيث استخدم الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية لمجموعة من الأكاديميين و المستشارين و الباحثين، وقد كشفت الدراسة عن 15 سبباً لفشل برامج التغيير المنظمي من أهمها تركيز انتباه المدراء على الأهداف الوظيفية الضيقة، والتركيز على الأداء الكلي للمنظمة، وغياب رؤية واضحة للمنظمة، وعدم وجود استراتيجية فعالة للإتصال، وعدم اختيار مستشار تغيير كفؤ، وعدم أحذ ثقافة المنظمة بعين الإعتبار.

- **دراسة ، Campbell،(2008) بعنوان Change Management in Care Health** ادارة التغيير في الرعاية الصحية، ووجهت الى مديري الرعاية الصحية وامكانية تطبيق النظريات وفلسفات جون كوتر ووليام بريدجز، وتطوير القادة في مجال إدارة التغيير لكوتر، من حيث تطوير او

تغير المكون العاطفي والظرفي، وأساليب لإدارة لكل منهم، من خلال تطوير نموذج (تطوير الاستعجال، بناء فريق التوجيهية، وخلق رؤية والتواصل والشراء، وتمكين العمل، وخلق انجازات على المدى القصير، لا تدع ما يصل، وجعله عصا). بحيث يتم تناول التغيير على مستوى، أكثر دقة البشكل الفردية، مما يوحي بأن التغيير ضمن منظمة الرعاية الصحية يعني أن الأفراد يجب الانتقال من هوية إلى هوية جديدة عندما يشاركون في عملية التغيير.

- **دراسة "Gomez, Micheal & Gomez،(2007) بعنوان Leadership and organizational change in a competitive Environment**
وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهمية الدور القيادي للمدراء في ادارة برامج التغيير ودورهم في مواجهة التحديات عالمياً في البيئة التنافسية، وقد توصلت الدراسة الى النتائج من أهمها أن التطبيق الناجح لمبادرات التغيير يتطلب التزام المدراء في الإدرات العليا و تفاعلهم المستمر مع مرؤوسهم، وأن نجاح برامج التغيير لا يتم إلا من خلال توجيه المرؤوسين الى رؤية المنظمة و أهدافها، وإن دور المدراء في الإدارات العليا يتمثل في اختيار قيادات فعالة لمساعدة مرؤوسيهم في الوصول الى حلول فعالة بأنفسهم وليس بفرض الإستراتيجيات عليهم.

- **دراسة ،Greasly،(2005) بعنوان Employee Perception of Empowerment.**

هدف منها اختبار مدى ادراك الموظفين لمفهوم التمكين واختار الباحث عينة دراسته من عدة مشاريع انشائية واستعان باسلوب المقابلة لجمع البيانات

والمعلومات وتوثلت الدراسة الى ان هناك فجوة بين خبرة الموظف والمركز الوظيفي وان الصحة والسلامة كانت من محددات التمكين لوجود اجراءات الصحة والسلامة مما يحد من حرية الموظفين في اتخاذ قراراتهم المتعلقة باعمالهم في حين كان المحدد الاخير للتمكين هو دور المدير المباشر في تحقيق التمكين الاداري لموظفيه .

- **دراسة Helle، (2005)، بعنوان "employee empowerment management Giving Power to the people"**

هدفت الدراسة إلى توضيح فكرة التمكين على أنها ليست عملية فردية أي تتعلق بفرد أو مجموعة من الأ فراد داخل المنظمة، بل تتعدى ذلك لتصبح إدارة علائقية ترتكز إلى أسلوب منظمي متعمق، ويضرب الباحث مثالاً على التمكين عندما يكون فرديًا أو شخصياً من خلال بحث ميداني تناول مديرين بريطانيين، إذ تدل نتائج البحث أن 56% من المديرين الذين تم سؤالهم لازالوا يخططون لتمكين موظفيهم، بينما تجاوز عدد الشركات التي لم تضع خطة للتمكين نصف شركات العينة، ما يعني أن هذه الشركات اكتفت بالتمكين النظري من خلال الروايات القصصية في أدب الإدارة أو من خلال الخطابات الموجهة للموظفين ،وتوصلت الدراسةُ إلى نتيجةٍ مفادها أن تمكين العاملين يجب أن يخضع لممارسة عملية قابلة للرقابة والتطوير عن طريق تعزيزها ومساندتها من قبل إدارة المنظمة.

- **دراسة Seibert،(2005)، بعنوان: (Taking Empowerment to the next level:A multiple –level Model of Empowerment، performance and satisfaction) .**

هدفت الدراسة إلى دراسة مناخ التمكين الإداري المتمثل في مشاركة العاملين من حيث الهيكل الإداري والسياسات والممارسات المرتبطة بالتمكين الإداري ،وتكونت عينة الدراسة من (375) موظفا في شركة معدات طباعة في أمريكا،وخلصت الدراسة إلى ضرورة اخذ مناخ التمكين الإداري بعين الاعتبار كمظهر للجهود التنظيمية التي تدعم خبرات الموظفين في جهود التمكين الوظيفي ،بالإضافة إلى وجود علاقة غير مباشرة بين المناخ التنظيمي وأداء العمل.

- **دراسة Need، (2004)، بعنوان: "Employee perception of work place empowerment in relation to self-Reported intent to stay on the Jop"**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري ، ذلك أن من الصعوبات التي تواجهها مراكز الرعاية الصحية في الولايات المتحده الامريكيه هي العجز في توفير الكوادر التمريضية ، و شملت العينة (206) من أفراد تلك المراكز ،وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز التمكين يقلل من دوران العمل وبالتالي توفير الكادر التمريضي المؤهل ،حيث أن هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمل وتمكين الموظفين.

- **دراسة Danzelz، (2002)، بعنوان " ادارة التغيير في كليات فكتوريا الثانوية باستراليا،** حيث هدفت الدراسة تحديد النماذج الناجحة المتعلقة بممارسات التغيير في هذه الكليات وذلك من خلال استكشاف التغيير الذي حصل في نظام الكليات من خلال برنامج يعرف باسم مدارس المستقبل ،

حيث طبق البرنامج على المدرس لمدة اربع سنوات بعد تدريب مديري المدارس عليه. وتوصلت الدراسة الى ان هناك اهمية للعناصر الخارجية والداخلية المؤثرة في عملية التغيير يجب اخذها بالحسبان عند التخطيط للتغيير، كما ان هناك اهمية لتعديل الثقافة بما يتناسب مع عملية التغيير لضمان نجاحه، ويجب اخذ نمط القيادة في الحسبان عند الشروع في عملية التغيير.

- **دراسةjarrar and zairi ،(2002)، بعنوان: (Employee Empowerment of trends and best practices)**

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين، وتكونت عينة الدراسة من (75) شركة بريطانية ،وكانت أداة الدراسة استبانه قاست أبعاد التمكين ،وخلصت الدراسة إلى أن أكثر الاتجاهات السائدة في عملية التمكين ،هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ،وتحمل مسؤوليات أكبر، وأوصت الدراسة بأن تعتمد المنظمات أسلوب التمكين الإداري لما له من قدرة في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها ،وهذا يتطلب عملية تطوير وتغير إداري في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين على ارض الواقع.

- **دراسة Moraka ،(2001)، بعنوان :(إدارة التغيير وحل الصراع داخل شؤون الطلاب في الجامعات البيضاء والتاريخية بجنوب إفريقيا)** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في حل الصراعات بين الطلاب الذين يدرسون في الجامعات البيضاء التي تحتوي أجناساً مختلفة يحملون ثقافات وتقاليد معينة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج تفضب بأن تساهم إدارة التغيير في تحقيق الاتصال الجيد ، وتنظيم شؤون الطلاب ، وتكوين فرق ومجموعات من ثقافات مختلفة، ومن الضروري استخدام البحث العلمي في كيفية التغيير وحل الصراع، و من الضروري ممارسة المفاهيم والمواقف المختلفة التي تتعلق بال ذي سيتغير وكيفية تغييره .

1-10 ملخص الدراسات السابقه وما يميز الدراسه الحاليه

من خلال استعراض الدراسات واالبحوث السابقه ذات الصله بموضوع الدراسة ودراسة حيثياتها و أهم ما توصلت له من نتائج وتوصيات وما اشتملت عليه من مضامين نجد أنها جميعا قد تناولت جزئيه من موضوع الدراسه الحالية، تمثلت فيما يلي:

1. اختلفت الدراسات فيما بينها في تحديد حجم وطبيعة العينة والقطاع المبحوث فجزء منها كان على المجتمع الغربي والآخر على المجتمع العربي فيما اجريت هذه الدراسة في البيئة الأردنية على وجه التحديد مما يسنح الفرصه للبيئات العربية المجاورة أن تستفيد من هذه الدراسة بصفة الأردن جزءاً لا يتجزأ من الأمه العربية ككل.
2. تناولت الدراسات الأدوات البحثية المتنوعة ما بين استخدام المنهج الوصف التحليلي والأسلوب المسحي الشامل حيث تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة على استخدام اسلوب الإستبانة و المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة.
3. نوع المتغيرات المستخدمة مما افاد هذه الدراسة في الحصول على بعض المصادر وتتبع نتائجها مما سهل الطريق امام الباحثة في بناء الإطار النظري للدراسة.

4. ركزت الدراسة الحالية على اهمية الممارسات الفعلية للمديرين و أثر تمكينهم للعاملين لديهم والتركيز على تطوير المورد البشري وتحسين الأداء في قدرة المنظمات على مواكبة التغيير المتسارع مما يؤدي الى تعزيز انتاجية المنظمات.
5. تتفق الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في تأكيدها على اهمية الثقة والحوافز و التدريب والإتصال بصفتها عناصر مهمه للتأثير في الأداء الوظيفي.
6. تنفرد هذه الدراسة على حد علم الباحثة في مجال دراسة أثر التمكين الإداري في ادارة التغيير في المستشفيات الخاصة الأردنية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين وتأثيره على ادارة التغيير، والتي تمكنت الباحثة من الوصول إليها من خلال مراجعة رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

وبناء على ذلك فان هذا الفصل سوف يتضمن مبحثين اساسيين هي :

2-1 المبحث الاول : التمكين

2-2 المبحث الثاني : إدارة التغيير

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي فإن العديد من المؤسسات والشركات تولى اهتماما ملحوظاً بمواردها البشرية من خلال تبنى مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضاء الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس في إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، وأحيانا يطلق عليه في الأدب الاداري " هم " مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشرى هو السبيل للمنافسة وتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة وامنافسة الشديدة التي يشهدها العالم.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء. حيث أن تمكين العاملين يعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. ويعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين في المؤسسات الاردنية. وبالرغم من اهمية تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجه نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على انه " ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف" (Wilkinson, 1998). حيث تسعى تلك الأدبيات لتبنى وجه نظرAnglo-Saxon بالرغم من تزايد الاتجاه نحو عالمية الإدارة.

2-1 التمكين

2-1-1 مفهوم التمكين وطبيعته

ظهر مفهوم التمكين في نهاية ثمانينات القرن الماضي، ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عنه زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات بمختلف انشطتها وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن (Powered Organization)، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (أفندي، 2003) في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية.

ويعرف التمكين لغةً حسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، 1995) بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (معجم الوسيط، 2000). وفي معجم (محيط المحيط) جاء الفعل مكن على (الشيء) أي قواه ليتمكن من الأمر (محيط المحيط، 1997).

والتمكين في اللغة الانجليزية في (Webster) ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون تعريف كلمة التمكين (Empower to Give Sometimes Official Authority to the Freedom to do Something)، وقد ظهرت تعريفات محدودة لمفهوم التمكين الإداري من قبل الباحثين والمختصين تبين أهمية المفهوم ودوره في الحياة الإنسانية ومكوناته وهي العناصر الأساسية للتمكين الإداري.

(Conger & Kanungo , 1988) عرفا التمكين على أنه عملية تعميق مشاعر المقدرة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأشير الظروف التي قد تؤدي الى الشعور بالضعف والعمل على إنهائها من خلال الممارسات المؤسساتية الرسمية والسبل غير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية.

التمكين من وجهة نظر(Ivancevich,et al., 1997)هو منح العاملين المسؤولين عن نقل نشاطات الانتاج أو الخدمة السلطة لصنع القرار أو إتخاذ إجراء دون موافقة مسبقة.

وقد عرف أفندي(2003) التمكين الإداري أنه عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع للأفراد وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم وخبراتهم لتحسين أدائهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار.

أما اللوزي وحمود،(2008)فقد عرفا التمكين على أنه البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الاساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة.

والتمكين من وجهة نظر الباحثة هو إستراتيجية تنظيمية ومهارة حديثة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والأدوار والحرية في أداء أعمالهم الموكلة إليهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد والتدريب وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وعلميا ومسلكياً، حيث يتحتم أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتسم بالإستقلالية.

فالتمكين يتسم بخصائص معينة، حيث تزداد الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، وإعطاء الفرصة للقادة لحل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم، ويجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم، كما يجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم.

من خلال أدبيات التمكين هناك اتجاهان للتمكين: اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي،(ملحم، 2006)، فالاتجاه الاتصالي هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى

أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة إدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل.

أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة التربوية ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي (ملحم، 2006).

ويوضح ستر (Stirr, 2003) خمسة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي: التعليم (Education) الدافعية (Motivation) وضوح الهدف (Purpose) الرغبة في التغير (Willingness to Change) نكران الذات (Ego Elimination).

كما يركز (Luthans, 1992) على وسائل لتمكين الإدارة من استخدام تمكين العاملين لديها: وهي ثقة الإدارة، وتعبيرها عن التوقعات حول إمكانيات العاملين ومستوى أدائهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل والمساهمة في اتخاذ القرار، وأن توضح القيادة الإدارية الطبية أهداف العاملين وتستخدم السلطة بطريقة إيجابية لا بالإجبار والإكراه، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التغيير لتمكين القادة بفاعلية بما يعزز تحسين مخرجاته من خلال الجودة ورضا العاملين.

واشار هاردي وآخرون (Hardy et al., 1998) الى التمكين كاستراتيجية تنظيمية، فالتمكين يعزز الإنتاجية والجودة وتقليل كلفة والفاعلية إذا تم في بيئة منظمة مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي. ويرى هونولد (Honold, 1997) أن مستوى التمكين يتفاوت من منظمة إلى أخرى ويعتمد على تشجيع ثقافة المنظمة وعلى بناء تنظيمي لعملية التمكين، حيث على الإدارة المثلى أن تحكم العاملين في عدم الوصول إلى المصادر الأربعة كالأفراد والوقت والأموال والتكنولوجيا وتعطيهم صلاحية اختيار الأفضل، ويشير ملحم إلى أن توفر البيئة ملاءمتها يتوفر للأفراد والنظام استعداد للتغير وتتلاءم مع الثقافة التنظيمية (Schein, 1985) لخلق ظروف مناسبة للتمكين تتضمن سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو التنظيم.

2-1-2 أبعاد التمكين

حدد(Lashely and McGoldrick (1994 أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد الية التمكين المستخدم في إي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد:

1. المهمة (Task): يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها، وإلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
2. تحديد المهمة (Task allocation): وهو يتعلق بالاستقلالية المتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز

المهام؟ وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟.

3. القوة (Power): أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها في عملية التمكين، سواء من وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

4. الالتزام (Commitment): ويتناول اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5. الثقافة (Culture): يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة في تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين(Martin, 1992) ، Schrivastava, and (Schneider, 1984) بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين(Conger and Kanungo, 1988; Hardy and Lieba-O'Sullivan,1998). فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فأن التمكين سيعزز تحسين

الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Swenson, 1997; Nykodym et al., 1994; Wellinset al.,1991)، (Robinson, 1997)،(Cunningham et al. ، وقد أشار Mallak and Kurstedt (1996) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة.

و يرى Honold (1997) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، Foster-Fishman and Keys (1995)،(Schein, 1985)، أن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين). (Spreitzer, 1995)، يتم تحديد جانب القيم من الثقافة التنظيمية بالثقافة الوطنية، أما جانب الممارسات فيتم تحديدها من قبل المنظمة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات البيئية للتغيير.(Hofstede, (1994

كما يتكون التمكين الاداري من عدد من الابعاد التي يمكن ادراجها على النحو التالي: (سلامه 2006)

تنمية السلوك الإبداعي: الإبداع هو أحد الأساسية في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص. ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لانجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير، وعرفه دافت (Daft, 1997) بأنه تبني سلوك جديد من خلال بروز إطار يمكن أن يستعمل فيه السلوك الجديد الذي تتبناه المنظمة، أما مجال الإبداع تظهر نتيجة الظروف

التي تفرضها تغيرات في بيئة المنظمة كالتكنولوجيا، والفجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب.

تفويض السلطة: تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح (الشريدة 2004).

ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد.

التقليد والمحاكاة: تعرض محاكاة السلوك دراسة للتمييز الشخصي جيل العامل إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص والذين يكنون لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة وأكثر الوسائل في تطوير المهارات وتغيير السلوك.

العمل الجماعي: العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك (الصيرفي، 2003) اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي.

التحفيز الذاتي: تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف

على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

التدريب والتطوير الذاتي:

يعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليضع الفرد أمام مسؤوليات الجديدة، ومهامه ليكون عضواً منتخباً في مجتمعه لوسون وهارديون Lawson & Havrison, (1999) ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين للقيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد وقد ظهرت الحاجة للتدريب منذ أقدم الأزمنة من حين توصل الإنسان إلى اكتشاف ما يلزمه وما يلبي استقراره وأمنه. فالتدريب وسيلة تمكن الفرد من ممارسة العمل واستغلال حصيلة التعليم من أجل الحياة العملية في حين اهتم التعليم بالمعارف كوسيلة التأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية (الشريدة، شديفات، 2000).

3-1-2 نماذج التمكين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم إستراتيجية االتمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين.

سوف تعرض الباحثة أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

1. نموذج (Conger and Kanungo (1988

عرف (Conger, and Kanungo, 1988). التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال تعرف الظروف التي تعزز الشعور الضعيف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بوساطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي – فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزى. فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على اكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان. ولتقرير مستوى التمكين في إي منظمة، حدد (Conger, and Kanungo, 1988).خمس مراحل لعملية التمكين، ضمنها المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين

القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل (Conger, and Kanungo, 1988).

أن الحاجة لتبنى التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لازلة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

وعليه ترى الباحثة ان التمكين يشير الى " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". أن تمكن تعنى أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة (Conger and Kanungo, 1988).

2. نموذج Thomas and Velthouse (1990)

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنيا نموذج التمكين الادراكى cognitive. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

- التأثير الحسي أو الادراكي Sense of impact . ويقصد بالتأثير الحسي" الدرجة التي ينظر فيها الى السلوك " على انه قد يسبب اختلافا" فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

- الكفاية Competence " ويقصد بها إلى إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة". فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند ادائة أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

- إعطاء معنى للعملMeaningfulness " وتهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة . فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقتة، وأنة يؤدى رسالة ذات قيمة.

- الاختيار Choice " وتتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد". الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراُ أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمة للمهمة التي يقوم بها.

4-1-2 آليات تنفيذ التمكين

وفيما يتعلق بتعريف وتحديد النماذج المختلفة التي يمكن أن يقدم من خلالها التمكين في المنظمات، فقد اقترحت Lashley (2001) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

أولاُ: التمكين من خلال المشاركةEmpowerment through participation

وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا

العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. أن اى محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن إن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering، وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملاءمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب. ويوضح الجدول رقم (1)المعاني الادارية للتمكين والاليات المستخدمة فيه.

<u>الجدول رقم (1) المعاني الإدارية للتمكين والآليات المستخدمة</u>

المعاني الإدارية	**المبادرات المستخدمة**
التمكين من خلال المشاركة	فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس العاملين/التدريب المستمر/مدراء الموظفين
التمكين من خلال الاندماج	دوائر الجودة/برنامج الاقتراحات موجز الفريق
التمكين من خلال الالتزام	مشاركة العاملين في الملكية مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين برنامج جودة الحياة في العمل
التمكين من خلال تقليل	تصميم العمل/ إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة

المستويات الإدارية	إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/برنامج علاوة الموظفين

العتيبي 2005

2-1-5 التمكين كإستراتيجية إدارية

ينبغى على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال (ملحم 2006):

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
- أيجاد فرق الإدارة الذاتية.
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حداً سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل.

6-1-2 أنواع تمكين العاملين:

قسم (Suominen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

أ – التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري .

ب – التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

ج – تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

7-1-2 فوائد ومزايا التمكين :

يرى (Umiker, 1992)، **(Lawson, 2001)** أن (التمكين) يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي:

– بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية :

1– ارتفاع الإنتاجية .

2– انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .

3– تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات .

4- تحقيق مكانة متميزة .

5- زيادة القدرة التنافسية .

6- زيادة التعاون على حل المشكلات .

7- ارتفاع القدرات الابتكارية .

- بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية :

1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .

2- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .

3- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .

4- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .

5- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .

6- تنمية الشعور بالمسؤولية .

7- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة .

8-1-2 معوقات تطبيق التمكين :

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في

البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي(العتيبي 2005) :

1- الهيكل التنظيمي الهرمي .
2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
4- عدم الرغبة في التغيير .
5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .
8- السرية في تبادل المعلومات .
9- ضعف نظام التحفيز .
10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
12- عدم الثقة الإدارية .
13- عدم ملاءمة نظام المكافآت .

2-2 ادارة التغيير

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمرًا لا مفرّ منه في الظروف التي تسود العالم الآن، فهو أشبه بحاجة الإنسان للماء و الهواء حتى تستمر حياته في عالم تلوح فيه

التحديّات والتقلّبات المتسارعة التي أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، فقد اصبح العالم اليوم قرية صغيرة، وازدادت وتيرة الحياة سرعة، و فرضت علينا قيماً جديدة لا تسْمح بالخُمول أو الاسْتقرار أوْ إهدار الوقت واغتيال الإبْداع و المُبدعين.

1-2-2 مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تعددت التعاريف فيما يخص التغيير التنظيمي، "فالتغيير بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مرغوب بها.

أما التغيير على مستوى المؤسسة فقد عرفه الباحثون عدة تعريفات نذكر منها:

1. التغيير هو إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي لتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل(اللوزي، 2002).

2. " التغيير هو تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة، حيث يؤكدالتغيير على إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وخلق قيمه، وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة (اللامي 2007).

3. مفهوم التغيير عند ريشارد روبر عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع (الطجم1995)

4. كما عرفه عامر (1991) بانه" تحرك ديناميكي، باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الاخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.

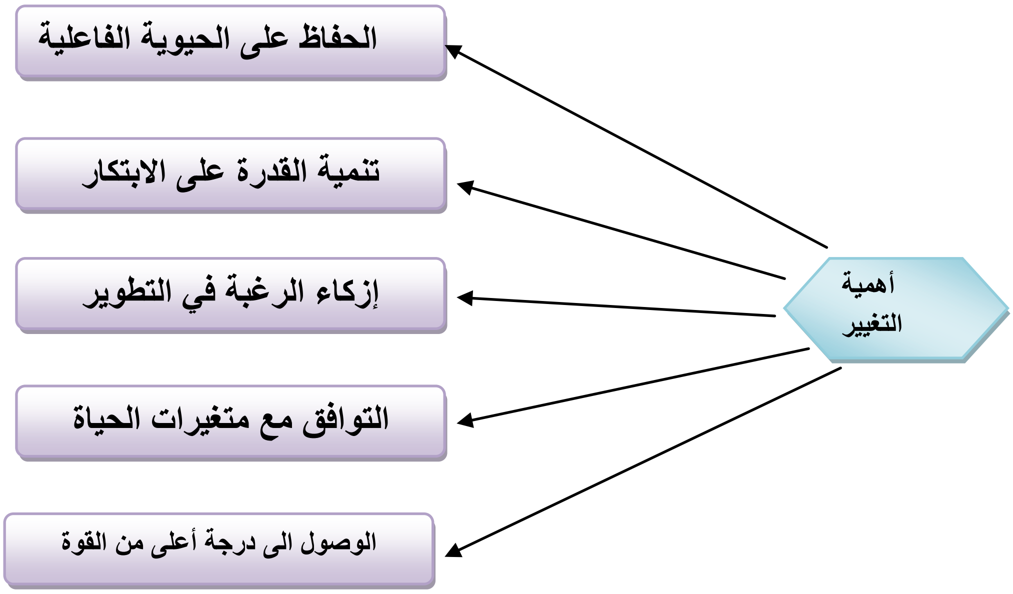
5. وبين السلمي(1975) ان التغيير " تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النّوعية أوالحالة".

6. اما المغربي(1993) فقد بين ان التغيير يعني "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة الى نقطة أو حالة أخرى أفضل فـــــي المستقبل.

وترى الباحثة ان التغيير"عملية التحوّل في الواقع الذي يُعاني من مشاكل تؤدي الى تأخره عن التطوير بهدف تحسين هذا الواقع والمضي به قدما نحو تحقـيق أهدافه المستقبلية، حتى تتمكن من التقدم ومواكبة النشاطات العالمية المتسارعة والكثيفة، والتي تحتاج الى نشاط بَشِريّ واعٍ يتميّز بالسرعة والاستمرارية وعدم الخمول ".

2-2-2 أهمية التغيير

يعتقد أغلب الناس ، أن التقيـــدّ بالثبات يجلب المَصْلحة للمنظمة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار والانسجام ، و أنّ أيّ خِـطة للتغيير تُمثل تهديدا لمُستقبلها وأمانها. الاّ أنّ الأمر يبدُو على العكس من ذلك لأن: " التغيير أمر محتوم، دوافعه ذاتية وخارجية، وقواه ذاتية وخارجية، ولا يُمكن رفضه، و لا يُمكن تجاهله ولا يُمكن الابتعاد عنه ،إنه أمر قدري محتوم، مرّت به كل الأمم، و عاصرته كافة حضارات الأجداد، و من أدرك حقائقه الخالدة، ووَعَى حتميتها، واستخلص الدّروس والِعبر نجَحَ في التغلب على مشاكله، أمّا من تجاهل وتغابى و غفل عن هذه الحقائق جرفه تيّار التخلف و أطاح به إلى هوّة التهميش و الانكماش و التأقزُم، و انزوى ذليلا يستجدي شعوب العالم الطّعام و الكساء وأضحى عبدًا مفعولاً به، بعد أن كان سيّدا فاعلا".(الخضيري،2003).



شكل رقم (2) **الجوانب الأساسية لأهمية التغيير**

المصدر: الخضيري، 2003، ادارة التغيير – دار الرضا – دمشق

2-2-3 أهداف التغيير

يسعى التغيير على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية بالإضافة الى تحديد هذه الأهداف بوضوح، إنّ وضع الاهداف والاستراتيجيات داخل المنظّمات يدلّ على رفض للجمود والتخلّي عن الأفكارالتقليدية والبالية وتفتح لنا الباب أمام التجدّد. فالتقوقع على ما نعيشه من أزمات وحالات فشل ذريع وتشتت مع إضفاء طابع القدسية على واقعنا و تبريره لا يجعلنا نعيش الا على الماضي في حين يمضي الآخر إلى عالم أكثر رحابة عالم يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع وتتفاعل فيه

الحركة بالازدهار، عالم أصبْح شِعاره التغييرفي كل المجالات والميادين عالم يقوم بإعادة صياغة واقعه ويرسم تطلعاته المستقبلية المنشودة ويضعنا بين خيارين بين خيار الجمود والموت أو خيارالتجديد والاستمرارية. ومن هنا أصبح التغييرحدثٌ يتكرر كلمّا سنحت الأوضاع الجديدة (الخضيري 2003).

– تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال، وذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المُتخصّصة لانجاز الأهداف العامّة .

– تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تعديل الثقافة التنظيمية، بما يضمن التكيف مع البيئة المحيطة.

– زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب الخاصة بها، وتجارب المنظمات الأخرى، من خلال تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفـــير المعلومات اللازمة.

– مساعدة العمال لتحقيق التكامل و التباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة، من خلال التدريب والتطوير.

– تحسين رؤية الشركة وسمعتها.

– إبراز مواطن الصراع بهـــدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخـــدم مصلحة المنظمة نحو تغيير الطاقة الإنتاجية لمواجهة فرص النمو والاضطراد للأعمال.

– زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة لتحقيق ماتطمح إليه المنظمة من

الرضا الوظيفي للموظفين وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

– تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه ووضـــــــع أساليب ناجـــــعة تســـعى لتحـــطيم النّـــمط الإداري التقليدي كتـــبنّي أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة(عبيد 2009).

2-2-4 اسباب الحاجة الى التغيير

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة، وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية. وعليه فإنه من واجب الإدارة في أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير، بل بالعكس، فعليها أن تقوم بالإعداد له مسبقاً (السلمي،2001). ولا شك أنّ دواعي التغيير متعددة ومتشابكة وتُحفز المديرين في المُنظمات والموظفين إلى إدخال مَجموعة من التغييرات مما يسمح للمنظمة مواجهة التحديات واثبات وجودها عن طريق التكيّف المستمرّ والتحالف الوفيّ بين الإدارة والموظفين وإدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء.

وقد اختلفت آراء الإداريين وتنوّعت حول أسْباب التغيير. فماهي أهمّ الأسْباب الدّاعية لإحداث التغيير؟ لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ بل يكون نتيجة قوّة أو سبب ما ناشئ من داخل المُنظمة أو من خارجها كالتالي:

- تطوّر على مستوى أساليب العمل : إنّ أساليب العمل تتطور بتطور العصْر فالمنظمات المتقادمة التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر كما كانت قديماً لذلك تعيد المنظمات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ.

- التطوّر في السياسات والأنظمة: إنّ إصْدار القوانين والتشريعات الجديدة من شـــأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغييراستراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسْؤوليات داخلها.

- طُموحات العاملين: إنّ اسْهامات العاملين داخل المُنظمة عَبْر سَنوات من العمل الدّؤوب يزيدُ من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمُنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبيّة تساعدهم على التدريب الفني و إعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.

- تغير نظرة الجمهور من المُنظمات: كانت العلاقة بيت الجمهور و المؤسّسات في السّابق عدائيّة مُرتبطة بحقبة الاستعمار فالمُوظف كان عُنصرًا غير مرْغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسْرية على المجتمع كجمْعِ الضرائب بطرق أشْبه بالعِقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شِعار الجودة بحُكم فقدان المُنافسة و غياب الوَعْي الكافي للمستهلك بمستوى المنتوج. و في العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصْبح يعمل منْ أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه و قدرته على التمييز بين السّلعة الجيدة و الرّديئة. كلّ هذا جعل المنظمات تغيّر معاملاتها و نظرتها للزّبون عن طريق إعادة تأهِيل المُوَظفين.

- الاستفادة من المَعارف البشرية: لقدْ استفادت المنظمات من تطور العلوم و المعارف الجديدة بحيْث تمّ توظيفها، ممّا أمكن التحكم في سلوكيات الانسان و تعديلها.

- حدّة المنافسة بين المنظمات: إنّ استْعار حُمّى المُنافسة بين المؤسّسات جعلها

تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق و لذلك ظهرت الرغبة في إدْراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة و تنمية القدرة و الكفاءة للمُوظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.

- إشراك الموظفين في القرارات: إنّ تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يُحسِّن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

أمّا الأيوبي(1986) فيرى أنّ أسْباب التغيير في المؤسّسات والشركات يعود إلى التالية:

– الضغوط الخارجية والتي تتمثل بالبيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية، ومستوى الثقافة العامة السائدة، وظهور وانتشار التقنية المادية.

- التوترات والضغوط الداخلية والمتمثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين، وظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسّسات عندما تتضارب أولويتها.

يرى ستيفن روبنزRobbins (1983) أنّ هناك قوىً داخلية أوخارجية تساهم في إحداث التغيير ويؤكد بأن من أهم القوى الداخلية التغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها، إدخال أجهزة و معدات جديدة، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع منظمات اخرى، تدنّي معنويات العاملين، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي ، حدوث أزمة داخلية طارئة، وتدنّي الأرباح. أما أهمّ القِوى الخارجية فتتمثل بإصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة، الاتحادات و النقابات المهنية العمالية،

ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة، تغييرات سريعة في أسْعار المواد، المنافسة الشديدة، حدوث أزمة خارجية طارئة.

أمّا روبنسون، ووبنسون(2009) فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تدفع إلى التغييرهي :

- الأزمة (Crisis): بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أنْ تتحرّك من مكانها و تتغير.
- الرّؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصل اليه بالتغيير.
- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبّؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتّالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد: (Threat) أي التنبّؤ بحُدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها.

أما دواعي التغيير من وجهة نظر مصطفى محمود(2004) فتتمثل بما يلي:

أ- المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية:

هناك علاقة وطيدة بين التنظيم والبيئة المتواجد بها، وعليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم:

- البيئة الإقتصادية المحلية:

يعتمد التنظيم في جانب من عملياته على موارد يحصل عليها من تنظيمات أخرى، هذا ما يحتم عليه إحداث تغيير وتعديل في أوضاعه التنظيمية بما يتوافق مع التنظيمات الأخرى.

مثل تغيرات في سقوف الائتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومستويات الأجور وأسعار الصرف ...الخ، كما أن هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات

التي نستورد و نصدر بها، وفي الاتجاهات السعرية والتنافسية للتكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية.

– البيئة السياسية الداخلية تطرح تغـيرات في التوجهـات السيـاسية الحكومية المـالية والنقدية، هذا من ناحية تفاعلها مع المتغيرات الاقتصادية ومواصفات الجودة، كما أن البيئة السياسية الخارجية تفرز تغيرات تتمثل في أثار الاتفاقيات السياسية والاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو مصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية.

– التقدم التكنولوجي والفني سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، إذ تؤثر هذه المتغيرات على تصميم إستراتيجية لتطوير المؤسسة، كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجية عموما و هيكل التنظيم و نظم العمل الأخرى المتكاملة.

– البيئة التشريعية والاجتماعية:

يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منتجاته، على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع، فيلجا إلى إحداث تعديلات في أوضاعه تتلاءم ورغباتهم. فالبيئة التشريعية تكمن في تغيير التشريعات أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، أما البيئة الاجتماعية فقد تحدث تغييرات في اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة.

– بالإضافة إلى الثقافة التي تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين ...الخ. لأن التغيير في السلوكيات يؤثر على فعالية الأداء التنظيمي، كما يؤثر على اتجاهات العملاء وبالضرورة على حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويق وأساليب التعامل مع العملاء.

ب- المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية

من المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر مايلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.

- التغيير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل.

- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.

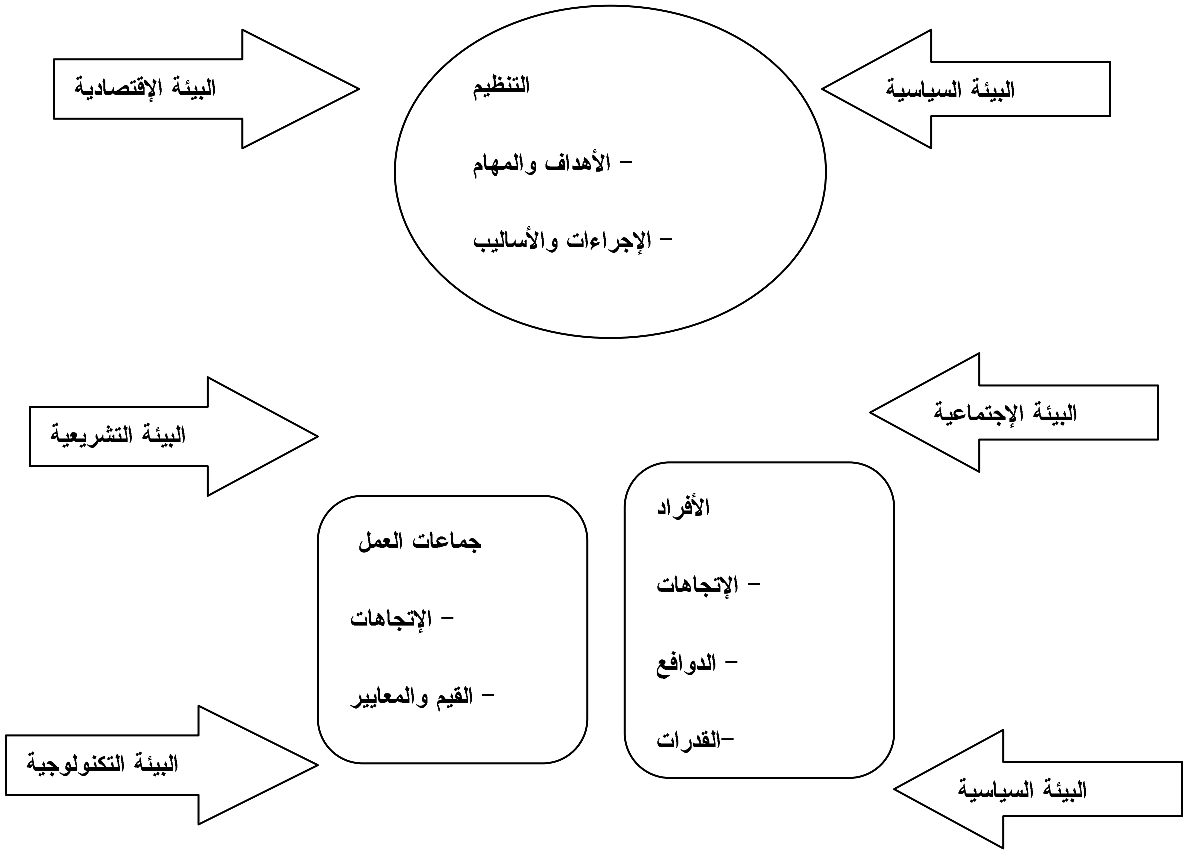
- التغيير في الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

- التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

- زيادة معدل الدوران الوظيفي وتدني الأرباح.

ومع تزايد وتسارع المتغيرات تزيد حدة عوامل عدم التأكد، وصعوبة تحديد الفرص المتوقعة ومصادر التهديد، وسيتطلب ذلك مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي مع مرونة في التصميم والتعامل مع إستراتيجيات متغيرة ومتعددة سواء كانت إستراتيجيات على مستوى وظائف المؤسسة أو على مستوى النشاط، كما أن تنوع هذه المتغيرات سيزيد الحاجة لتصميم وتمويل برامج البحوث والتطوير سواء في مجالات خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو تصميم المنتجات أو في مجالات الموارد البشرية، وتعد هذه البرامج أساس ودعامة التغيير التنظيمي.



الشكل رقم(3):دواعي التغيير التنظيمي

المصدر: أبو بكر ، (2004) ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري-، الإسكندرية، الدار الجامعية.

2-2-5 أنواع التغيير

انطلاقا من أن التغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية تفرضها الكثير من المتغيرات فإنه يتم وفقا لعدة أنواع كما يلي:

أولا: التغيير حسب درجة التخطيط

ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

1- التغيير المخطط:

هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

2- التغيير غير المخطط:

ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائيا، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ثانيا: التغيير حسب درجة الشمولية(جودة، 2004)

ويكون في شكلين :

1- التغيير الجزئي :

ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.

2- التغيير الشامل:

يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساما أو عمليات أو دوائر أو أفراد أو جماعات

ثالثا: تغيير حسب وقت التنفيذ(جودة، 2004):

1- التغيير التدريجي:

يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجيا، أي يكون على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة

2- التغيير السريع:

ويتم مرة واحدة وبسرعة، يسميه البعض بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون به لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز المقاومة، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئيا أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة.

2-2-6 مناهج التغيير

في ظل التغيرات والمشاكل التي تحيط بالمؤسسة، تلجأ المؤسسات إلى حل هذه المشاكل ومواكبة التغيرات وذلك بانتهاج وتبني أنظمة وأساليب إدارية جديدة، كإدارة الجودة الشاملة أو كتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 وغيرها، ولن يكون ذلك إلا بإحداث تغيرات داخل المؤسسة ، وعليه فإن التغيير التنظيمي يأخذ أربعة مناهج هي:

أولا: تغيير الأفراد

وهو الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد(جودة، 2004)، كما أن التغيـــير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المنظـــمة، ويشمل ناحيتين هما: المهارات والأداء، ثم الاتجـــاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات.

أما بالنسبة لتحديث المهارات وتحسين الأداء فإن المديرين يمكنهم إتباع ثلاثة مداخل(الشريف،2003):

1- الإحلال:

ويعني الاستغناء عن العمال الحاليين واستبدالهم بغيرهم.

2- التحديث التدريجي للعاملين:

وذلك بوضع سياسات توظيف جديدة لاختيار العاملين وتطبق على العمال الجدد.

3- تدريب العمال الحاليين:

وذلك بتنمية مهاراتهم لتحسين مستوى أداءهم.

ثانياً: التغيير الهيكلي

ينصب هذا النوع من التغيير على الهيكل التنظيمي الذي يعتبر وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف J-stoner وزميله، الهيكل التنظيمي على أنه " الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها".

أما J-Gibson وزميله فيشيرون إلى أن الهيكل التنظيمي" ينتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل، وأسس تكوين الوحدات الإدارية ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات (جودة، 2004).

وعليه فهــذا النوع مــن التغيير يركز على تحسين أداء العمــل من خــلال توضيح وتحديد الأعــمال وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائــف، تحديـــد نطــاق الإشراف، وتحديد السلطات وغيرها حريم(2012).

ثالثاً: التغيير التكنولوجي

يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالا عديدة، أبرزها استعمال وسائل إنتاج جديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج وذلك بغرض الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه، كما يهتم هذا النوع من التغيير بتطوير أنشطة التنسيق باستخدام شبكات الاتصالات، والتي تفيد تقصير المسافات لتداول المعلومات مستهدفة بذلك تخفيض الوقت، ومن بين أهم طرق المعاملات الحديثة نتيجة التقدم التكنولوجي نجد التسويق الالكتروني والتجارة الالكترونية والتي تتم عبر شبكة الانترنت.

رابعاً: التغيير الوظيفي

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحي إلى تغير في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع (الشريف، 2003).

2-2-7 مراحل التغيير التنظيمي

عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية حسب رأي كيرت لوين هي :

أ- مرحلة إذابة الثلوج

وتسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير،وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير مالم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات ومن ضمن أساليب إذابة الموقف مايلي:

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها.

- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير.

- نقل الفـــرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمـــل و التصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية يتمحور موضوعها حول مشكلة معينة.

– تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخير أو التوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات قد تكون في مواعيد الحضور والانصراف أو عدد ساعات العمل.

ب– مرحلـــة التغييـــر

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، و تتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبيا، وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن ، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية :

– التغيير في أنماط توزيع السلطة.

– التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة.

– التغيير في العمليات الإدارية.

ج– مرحلة التثبيت

يمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى أخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن نتبع الطرق التالية:

–المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

– الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في عملية التغيير التنظيمي.

– توفير سبل الإتصالات بين المشاركين مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

– بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي.

– تكريم الأشخاص و جماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

– إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي و الإبتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

– الإجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.

مراحل التغيير

يبدأ التغيير من وجود مثيرات تؤثر في قوة البناء التنظيمي، ويأخذ هذا التغيير في إحداث تأثيره من خلال مروره في ست مراحل (القريوتي، 2003)، على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: الضغط والإثارة، وتبدأ هذه المرحلة بوجود ضغوط هائلة على الإدارة في مستوياتها العليا؛ لتهزّ بنيان المنظمة هزّاً قويا، تجعل المسؤولين في وضع يقبلون معه للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم، و في أنفسهم أيضاً.

المرحلة الثانية: التدخل وإعادة التوجيه، عندما يبدأ الضغط بإثارة قوة البناء، فإنه يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى تعرُّف الإدارة العليا على المشكلة، وتجد تلك الإدارة لها الحل المناسب. وغالباً ما يحاول المديرون أن يأخذوا حلولاً رشيدة، ويلوموا مجموعات العمل، ويُبعدوا الملامة عن أنفسهم. لذلك، يبدأ صراع يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى من الخارج، وعلى مستوى الإدارة العليا، الّتي تقوم بعملية إعادة التوجيه، يجري تشجيع الإدارة العليا في التنظيم على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشكلات الحالية.

المرحلة الثالثة: التشخيص والتعرُّف (التمييز)، وتأتي بعد عملية "التضبيط"، والمعايرة، وإعادة التوجيه. وعلى مستوى الإدارة العليا، فإن إعادة التوجيه والقضاء على مسببات المشكلة تبدأ بالحركة نحو الأسفل، وبطريقة تدريجية، عبر التنظيم الهرمي، لتصل إلى كافة مستويات التنظيم ويتم المشاركة فيها لصناعة القرار لتقبل التغيير.

المرحلة الرابعة: الاختراع والالتزام، وفي هذه الحالة يتم تطوير حلول فاعلة، والمحافظة على الالتزام الكامل؛ لتطبيقها.

المرحلة الخامسة: التجريب والبحث، وفي هذه المرحلة لا تكون مصداقية القرارات التي اتُّخِذت هي الحل النهائي، بل تصبح هذه القرارات جزءً من قوة التنظيم نفسه، بمعنى أنه لكي يتم تعميمها، ولتصبح نهائية، فهذا أمر يحتاج إلى إثبات، وهذا يتطلب البحث عن وسائل دعم القرارات.

المرحلة السادسة: التعزيز والقبول، حيث يتم تعزيز القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، ومكافأة الآخرين وتشجيعهم للاستمرار في التغييرات الفاعلة (كلالدة، 1997).

تشتمل أدوات التغيير على التغيير التكنولوجى والتغيير السلوكى والتغيير المعلوماتى. والتغيير الهيكلى والتغيير فى الموارد البشرية و التغيير البيئى، ويحتاج كل ذلك إلى ضرورة الإهتمام بالتدريب السلوكى والمعرفى والتكنولوجى والفنى، الإستشارات الإدارية ، الدراسات والبحوث الميدانية.

تغيير سلوكي بسيط	تغيير في البرامج و الميزانيات و أنظمة الاتصالات و طرق العمل	معرفة
تغيير في أنماط التفاعل بين العاملين في التنظيم	برامج ادارية تدريبية	
تغيير في التوقعات التي يمليها الدور الوظيفي	تغيير في نمط السلطة نظام تقسيم جديد للعمل تعديلات في المهام الموكلة للعاملين	
تغيير في القيم و الاتجاهات	تغيير نظام المكافات اتباع أساليب جديدة في القيادة تغيير الاساليب القديمة في الاتصالات	
تغبير في الدوافع و منها زيادة الشعور بالحاجة للانجاز و الانتماء للجماعة	اتباع معايير جديدة في تعيين و تركة العاملين تغييرات رئيسة في الاستراتيجيات المتبعة	
تغيير رئيسي في السلوك		
		سلوكيات

الشكل(4)ماهية التطوير التنظيمي من حيث الهدف منه و الاساليب المتبعة لتحقيقه و محتوى عملية التغيير

المصدر: القريوتي، (2003)، السّلوك التنظيمي

8-2-2 معوقات التغيير التنظيمي

تعرف معوقات التغيير التنظيمي على أنها عبارة عن ردّ فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال ردّ فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك، حيث تأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات(مصطفى 2005).

وتتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال هي:

- الصدمة: تشير إلى شعور حاد إلى عدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.
- الذنب : شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- الإسقاط: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير: القيام بوضع أسباب للتغيير.
- التكامل: وهو قيام الأفراد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المؤسسة.
- القبول: يعني الخضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

إذ تناول عبد الوهاب (1998) عددا من معوقات التغيير في المنظمات كانت ابرزها تتمثل في:

– الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير. وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إدا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بان عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.

– الشعور بالأمان أو بالخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدحرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛ بالمقابل إدا تمكن قياديي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التمييز.

– الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا واقنعوا منقاديهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

– درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قياديي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير ، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات. ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على

الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعد، غايات و الأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ملا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادييه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية، وتختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض، لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها، حيث أن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة ، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير ، والأساليب المستخدمة في ذلك ، والظروف المحيطة بهذا التغيير.

وقد يقاوم الأفراد التغيير لأنهم يتوقعون عدم قدرتهم على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد، وقد يفهم الأفراد أن التغيير ضروري لكنهم عاطفيا غير قادرين على ممارسته وهوما يؤدي لدرجة من مقاومة التغيير، **فا**لخوف من الفشل، وعدم المعرفة، وغياب الرؤية والرسالة ، المركزية، والخوف من النتائج، والرغبة فى عدم التأكد، وغياب التنسيق والمتابعة والتعاون، والإهتمام بالعناصر المادية وإهمال العوامل السلوكية من الأمور الهامة التي تساهم في مقاومة التغيير.

وأكد عامر (2001) على عدد من الجوانب المتعلقة بموانع التغيير تناولها في :

- قلة الفهم والثقـــة:- قد يكون السبب في المقاومـــة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق

وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض، كما أنّ نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

- الخـــوف:- كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

- نقص الحوافــز:- من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير. فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه.

وبين(عامر، 1998) كيفية التعامل مع المقاومـــة:

حيث أكد أن هناك هناك إجراءات تمكن المنظمة من تفادي ظهور المقاومة عند تنفيذ التغيير، وبالتالي هي إجراءات سابقة لتنفيذ التغيير أهمها:

- إشراك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، وربما في تحديد أهدافه والتعرف على تصوراتهم واقتراحاهم بشأن تنفيذه، فبهذا يشعر الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأنه ليس مفروضاً عليهم بل هم مشاركين في إحداثه.

– إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع والإجابة عن كافة تساؤلاتهم للتوضيح والتوعية وزرع الثقة في نفوسهم.

– توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في تنفيذه وإنجاحه.

– تدريب الأفراد ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من جانب الاتجاهات، وتدريب المشرفين والرؤساء على طرق تنفيذ التغيير، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير.

وإذا ما قامت المنظمة بتنفيذ التغيير دون القيام بهذه الإجراءات، واصطدمت برد فعل الأفراد أي برفضهم له، فعليها القيام بالتقرب من الأفراد والاستماع إليهم لمحاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته، تقديم الحوافز لتقبل الأفراد للوضع الجديد والمشاركة في تنفيذه وإنجاحه، ووضع وتنفيذ برامج التدريب اللازمة.

كما أشار مصطفى،(2005)، الى إمكانية مقاومة التغيير من خلال الآتي:

على القائمون بالتطوير (المستشار الخارجي، وفرق العمل، والمديرين) معرفة أسباب المقاومة حتى يتحدد العلاج الخاص بتقليل وتخفيف المقاومة والتعاون معهم إذ أن العلاج يعتمد بالدرجة الأساسية على مسبب المرض، وسنتطرق لطرق خفض مقاومة التغيير حسب سبعة مراحل تكون بحسب درجة المقاومة التي يتعرض لها وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(2): مداخل خفض مقاومة التغيير

	المدخل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
1	الاتصال للإقناع.	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة على أهداف و نتائج التغيير.	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير.	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إذا زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
2	المشاركة في إدارة وفي صياغة خطط التغيير.	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه حيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل معه وتنصب في خطة التغيير.	يمكن أن يتسغرق الأمر وقتا طويلا إذا ضغط المشاركون لتصميم تغيير غير مناسب.
3	الوعد بالدعم و المساعدة.	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم.	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
4	التفاوض	حيث سيخسر أفراد أو مجموعة ويكون له قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن.	قد يكون ذلك مكلفا إن ضغط المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمقاومة، طلب مقابل للموافقة على

				التغيير أو تسييره.
5	المناورة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلا سريعا و غير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إذا أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمناورة.
6	الالتزام الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع و يمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حانقين على مخطط التغيير.
7	النقل ، الفصل و التعيين	حيث يكون الرافض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي و قد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

المصدر: مصطفى، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي_نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة.

2-2-9 مَفهوم إدارة التغيير:

تناول العديد من الباحثين مفهوم ادارة التغيير من عدد من الزوايا:

فقد اشار بينس Bennis (1965) بانها "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات

الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية". اما سميث فقد اشار الى ان التدارة التغيير هي "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".

French (1978) أن إدارة التغيير تشير الى انها "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازية بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".

كما بين عامر (1991) ان ادارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم و التطور، في جوانب الحياة المادية و غير المادية والافكار، و التفاعل معها داخل مؤسّسات الأعمال و خارجها، من خلال ممارسة العمليات الادارية بكفاءة و فعالية، للوصول إلى الوضْع المنْشود.

عرف recordo (1992)إدارة التغيير على أنها: عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها، وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

وعرفها اللوزي (1998) بأنها أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة بغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات

وتحقيق كفائتها.

أما العتيبي (2002) فعرفها على أنها ذلك المنهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها، بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها.

أما فهمي (2004) فقال"هي حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالاً ومحققاً للأهداف.

تعريف الدكتورمحمد بن يوسف العطيات(نصير ،2006):

" إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الادارية و الادراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية و زمنية)، بكفاءة و فعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبليّ المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات مُمكنة على الافراد و المؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد و تكلفة و بناء، على ما تقدم يرى الباحث أن فهم و اتقان مهارة و ادارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر و خاصة عند احداث التغيرات التي تمس المؤسسة أو الافراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة و ذلك لضمان استمرارية البقاء و النجاح في ظل ما يسُود هذا العالم من منافسة. مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير و أسبابها وعناصرها والمبادئ السّليمة التي تقوم عليها"

اما الباحثة فترى ان ادارة التغيير" هي عملية اصلاح تهدف الى معالجة مظاهر العيوب والاخطاء والقصور داخل المنظمة والتي تنعكس على فعاليتها ضمن خطة

مدروسة متضمنه في سياساتها دون الحاق الضرر بها. بحيث تحدث استجابة لأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مليء بالأزمات والقصور الى واقع أفضل، وذلك لضمان بقاء المنظمة و رفع مستوى أدائها. و في هذه العملية تنصهر جهود القيادة والموظفين معاً بتياراتهم ورغباتهم المختلفة لتشكل جبهة التغيير المنشود، مستخدمة في ذلك الأساليب والموارد جميعها من أجل عملية التطوير الشامل والمتكامل الذي يستند الى وسائل إنتاج جديدة توظف فيها التكنولجيا الحديثة والأفكار الخلاّقة والموارد المادية والبشرية، حتى تتكيف مع الاحداث السريعة وتواجه التحديات القادمة بقوة. فهي عملية ثنائية الحد يقوم الجانب الاول منها على الاصلاح والجانب الثاني على إعادة البناء ليتوافق مع الواقع الجديد، بحيث لا يمكن عزل الهدف الأول عن الثاني".

على ما تقدم نجد أن فهم و اتقان مهارة و ادارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر و خاصة عند احداث التغيرات التي تمس المؤسسة أو الافراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في الوقت الذي يتسم بسرعة الحركة والتغيير المستمر، و ذلك لضمان استمرارية البقاء و النجاح في ظل ما يسُود هذا العالم من منافسات، مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير و أسبابها وعناصرها والمبادئ السّليمة التي تقوم عليها.

2-2-10 خصائص ادارة التغيير

كثيرًا ما يصطدم الموظفون في مَنشأتهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق و صعوبات تحتاج فيه الادارة الى انتهاج أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهّلة لاستيعاب التغيرات وبالتالي التهيّؤ للتطوير والقدرة على التكيّف مع الأحداث، والاسْتجابة لمتطلباته. ولذلك

فإن شَكل الإدارة وأسْلوبها يتكاملان ويؤثران في في توجّهات عمل المؤسّسة ومستوى أهدافها ومشاريعها(العميان 2005).

ان خصائص إدارة التغيير في منظمَات الأعمال تتميّز بعدد من الخصائص الهامّة لا بدّ من إدراكها، ويُمكن إجْمالها فيما يلي (الخضيري،2003):

1- التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها و بين احتياجات القوى المختلفة واشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرّضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.

2- المشاركة: لتكون ادارة التغيير بيئة امنة و تضمن استمراريتها فهي بحاجة الى نوع من الانسجام و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

3- الواقعية: إنّ المنظّمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها و طاقتها المتوفرة و مواردها المتاحة.

4- القدرة والفاعلية: ان نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحريّة لاتخاذ القرارت من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغييرعلى النظم الإدارية المراد تصحيحها.

5- الغائية: إنّ عملية التغييرداخل المنظمة هو فعل واعٍ و مقصود بعيد عن العبثية يهدف الى: اقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمْجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم. وان قبول

عمليّة التغييرتبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جوّ من المرونة على الكيان الاداريّ.

6- الشرعية القانونية: لابد أن تكون لإدارة التغيير مرجعيّة شرعيّة قانونيّة من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنّها تتبنّى المبادئ الأخلاقيّة السّائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلاميّة تعمل باستمرارعلى ترْسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

7- الاصلاح: إنّ من مهام عمليّة التغـيير الاصلاح: أيّ العمل على الحـفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها و السّعي لاصلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.

8- الرّشادة أو المسؤولية: و هو مُستوى الإدراك العميق لمَا سينجرّ عن عملية التغييرمن تبعات إذ ْيجب دِراسة كلّ خطوات التغييرقبل اتخاذ أيّ قرارٍ أو تصرّفٍ. أيّ أنّ التغيّير يجبُ أنْ يُوفّر مكاسبَ للمنظمة لا أنْ يضعها في دوّامة من َالخسائر.

9- الإبداع: إنّ خاصيّة الإبداع صِفة مُرتبطة بالمنظّمات المُعاصرة التّي تتبنّى مَنهج التغييرللحفاظِ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورًا رياديًا في غرْس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعْمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسْعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمسْتوى المعْرفي للمُوّظفين.

10- امْتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث: كثيراً ما تعْصف بالمُنظمة أحداثٌ تهدّد كيانها وتنذر بزوالها، حيثُ تتصادمُ مصالح الطرفيـــن بداخلها

و يعـــــمل كلّ طرفٍ على إزالة الآخر و هنا يجب على السّلطة الفاعلة أنْ تتكيّف بسُرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث و تجنّب المنظّمة الصّدام الذّي يؤدّي الى دمارها بل إنها تمْسك بمُجريات الأحداث وتُوجهها حِفاظا على المُنظمة ومَكاسبها.

خصائص أدارة التغيير

تتصف أدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والأحاطة بجوانبها المختلفة(المرسي 2006) :

١- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .

٢- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

٣- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

٤- الفاعلية: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة ، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدلرة على التأثير على الأخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

٥- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

٦- الشرعية: يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد .

٧- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى انها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

٨- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الأرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

٩- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لاتتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

2-2-11 العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغييــر

لتفادى ومواجه ومقاومة الخوف والرهبة من التغيير والتطوير، فهناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحققها إدارة التغيير، إذ تحتاج القيادات المعاصرة إلى أهمية الإحساس بقيمة الوقت والسرعة فى العمل، تشجيع فرق العمل بالمنظمة، ونشر الشعور بالثقة فى النتائج المتوقعة، مراجعة رؤية المنظمة أولا بأول ، توصيل رؤية المنظمة لجميع العاملين، وتحديد الرؤية والإستراتيجية اللازمة للتغيير ، مساندة الحلول المتكاملة، تحقيق المكاسب لجميع أطراف التنظيم، والتوفيق بين حاجات وأهداف الأفراد والمنظمة، بناء سياسات جديدة ، تحديد الممارسات والمشاريع الجديدة، إجراء الدراسات والأبحاث الميدانية لدعم القرارات والسياسات ، الإستعداد للمستقبل بطرق علمية ، إدخال نظم وتكنولوجيا المعلومات(النجار،2010)، والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي للتغيير، إذ يرتبط نجاح التغيير الثقافي في المنظمة كغيره من العوامل السابقة

بمؤهلات ومهارات المشرفين على هذه العملية. إلا أن التوصل إلى تحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المنظمة ويساعدها لبلوغ أهدافها هو عملية جدّ صعبة لأنه يتعلق بشكل كبير بالأفراد وسلوكاتهم، إذ إنّ أول ما يجب أن يهتم به المشرفون عند إحداث التغيير هو نظرة الفرد للأوضاع المحيطة به أو "الإدراك" فهو ترجمة خاصة به ولا يمثل الواقع كما هو حقيقة، ولكنه تفسير حسب اتجاهات، قيم، تعليم، والخبرات السابقة لهذا الفرد. ولذا على الإدارة مساعدة الأفراد على رؤية الأحداث على حقيقتها بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي والصحيح والذي يساعد على الاستجابة الملائمة للتغيير.

كما تعتبر القيم السائدة داخل المنظمة عائقاً للتغيير الثقافي، إذ يصعب تغييرها فبالنسبة للفرد هي معتقدات طويلة الأجل يكتسبها ويحرص على الحفاظ عليها، فتصبح جزءا من تفكيره وموجهاً لسلوكه وبالتالي محركاً لطاقاته وقدراته. أما القيم التنظيمية فهي مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد لتحديد السلوك الصحيح وهي من مكونات ثقافة المنظمة، فإذا ما تعارضت هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد فسينتج عن هذا تصدع بين العاملين وأرباب العمل، وبالتالي فشل المشاركة في نفس المعتقدات وطرق أداء العمل وهذا سيؤدي إلى التأثير سلباً على أهداف المنظمة(اتكنسون ،1996)، ولتفادي الوصول إلى مثل هذه الحالة، على الإدارة القيام بنشر وتبني قيم سليمة بينها وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة، مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.

ويرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم، إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير.

في البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، وأما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي، و من العوامل الأخرى التي لها دور في إنجاح أو فشل التغيير هناك دوافع العاملين والتي يقصد بها تلك القوى والحاجات الداخلية التي يسعى الفرد لإشباعها والتي تساهم في توجيه سلوكاته. ولذا يتوجب على الإدارة التعرف على هذه الدوافع والحاجات وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة محاولة منها لإشباعها، وهذا بغرض كسب ولاء الفرد وتوجيهه للاقتناع بالتغيير وتقديم ما بوسعه لإنجاحه مع العلم أن هذه العملية أي إشباع الحاجيات عن طريق تقديم الحوافز المناسبة هي عملية مستمرة، حيث أنّ دوافع ورغبات الأفراد غير متناهية وإذا توقف المسؤولون عن تلبيتها يمكن أن تصدر عن الفرد سلوكات في غير صالح المنظمة.

يتضح مما سبق الدور الذي يلعبه الأفراد في تحديد مصير عملية التغيير، فإذا ما أخذت الإدارة في الاعتبار نظرتهم للأمور، قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم وهي العوامل الموجهة لسلوكاتهم، وأحسنت الاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل وحاولت تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها، فهذا حتماً سيساعدها على بلوغ نتائج إيجابية، غير أن دور وأهمية الأفراد لا يقتصران على هذه العوامل فقط، بل بإمكانهم المساهمة في التغيير من خلال إبرازهم لإمكانياتهم ومهاراتهم، بتقديم الأفكار الجديدة والإبداعات التي يمتلكها البعض منهم. لكن هذا لن يأتي تلقائياً بل يتطلب من المنظمة مجهودات كبيرة ابتداءاً بالتقرب من العاملين وكسب ولائهم وثقتهم وتحسيسهم بأن المصلحة مشتركة بينهما، ثم حثهم على التفكير والإبداع بتقديم الحوافز المناسبة وإعداد برامج تدريبية تساعدهم على تطوير وتحسين أفكارهم وبعد ذلك منحهم الفرصة

بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق وتجسيد هذه الأفكار في الواقع. وهكذا ستنتفع المنظمة وتحقق مكاسب أفضل من أن تقوم باقتناء الأفكار الجديدة من الخارج فهذا سيكلفها أكثر، بالإضافة إلى ذلك إذا كانت هذه الأفكار الجديدة متميزة ولا يمتلكها المنافسون ونجحت في التطبيق، فستحقق للمنظمة نجاحاً كبيراً وتفوقاً تنافسياً.

خلاصة القول هو أنّ التغيير الثقافي يلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل إدارة التغيير، وهذا ما يبرز أهمية العنصر البشري لأن من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة هناك ثقافة الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى أنه يمكن الجزم بأن أهم دعائم التغيير والتطوير هو العنصر البشري وذلك من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية وليس بقوته العضلية ومهاراته اليدوية بمساهمته بذكائه وإبداعاته، بدافعيته ورغبته في الإنجاز، بالقيادة والتعاون الفعال من خلال العمل في فريق(العسكري 2010).

الفصل الثالث

الإطار العملي

منهجية الدراسة:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وبيان مجتمع الدراسة، والعينة التي تم اختيارها، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى ثباتها، والإجراءات التي نفذت بها الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج، وأخيرا تم التطرق الى محددات الدراسة.

3-1 منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي – التحليلي في إجراء هذه الدراسة ؛وذلك للتعرف على اثر التمكين في ادارة التغير في المستشفيات الخاصة الاردنية .وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الافراد في الوظائف الاشرافية والرقابية والبالغ عددهم (485)موظفا، وقد تم أخذ عينة مكونة من (260) فردا وبنسبة (54%) بطريقة

عشوائية بحيث تم توزيع (260) استبانه على هؤلاء الموظفين وقد تم استرداد (254) استبانة، كان منها (248) استبانة صالحة للتحليل، وهذه تشكل ما نسبته (% 95.3) من مجموع الاستبيانات الموزعة وبنسبة (%51.1) من حجم المجتمع الكلي وهي تمثل العينة الفعلية للدراسة .

جدول رقم(3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستشفيات الخاصة الأردنية

الرقم	المستشفى	المدراء	مدراء دوائر ورؤساء أقسام
.1	التخصصي	1	46
.2	الخالدي	1	29
.3	الأردن	1	32
.4	المركز العربي	1	28
.5	الإستشاري	1	27
.6	الإسراء	1	29
.7	الإستقلال	1	34
.8	الإسلامي	1	28
.9	الحياة	1	13
10	ابن الهيثم	1	27
11	القدس	1	5
12	الشهيد أبو دية	1	8

13	الهلال الأحمر	1	15
14	عمان الجراحي	1	30
15	الشميساني	1	10
16	لوزميلا	1	10
17	تلاع العلي	1	8
18	الأهلي	1	6
19	الأيطالي	1	-----
20	فلسطين	1	14
21	المواساة	1	12
22	ماركا التخصصي الإسلامي	1	9
23	الجزيرة	1	------
24	فيلادلفيا	1	12
25	الحنان	1	15
26	الحمايدة	1	16
	المجموع	24	461
	المجموع الكلي	485	

جدول رقم(4)

عدد اللاإستبانات الموزعة والمسترجعه والمستبعدة في المستشفيات المبحوثة

الرقم	المستشفى	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	العدد النهائي
1.	التخصصي	47	44	2	42
2.	الإسلامي	29	29	0	29
3.	الحياة	14	14	0	14
4.	الخالدي	30	30	1	29
5.	الإسراء	30	30	1	29
6.	الإستقلال	35	35	0	35
7.	الحنان	16	16	0	16
8.	الإستشاري	11	10	1	9
9.	الأردن	31	29	1	28
10.	الحمايدة	17	17	0	17
	المجموع	260	254	6	248

3- 3 مصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين في جمع البيانات هما:

أولا –المصادر الثانوية: وهي المعلومات المتوفرة في المكتبات، وقواعد البيانات الإلكترونية من الكتب، والدوريات العلمية العربية، والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالبحث، بالاضافة الى المواقع الالكترونية للمستشفيات المبحوثة .

ثانيا –المصادر الأولية: وتقوم على جمع البيانات بواسطة استبانة البحث التي صممت لأغراض هذه الدراسة حيث اعتبرت الأداة الرئيسة في الدراسة الميدانية.

3-4 أداة الدراسة:

اشتملت الدراسة بصورة أساسية على متغير مستقل وهو التمكين بأبعاده السبعة (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) ، وعلى متغير تابع يتمثل في ادارة التغيير بابعادها (التغيير السلوكي،التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير في الثقافة التنظيمية).

وقد تم قياس المتغيرين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول رقم (5) ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت بين (5-1)، حيث أن:

5= أوافق بشدة ، 4 = أوافق ،3 = محايد ، 2 =غير موافق ، 1 = غير موافق بشدة.

حيث تم تحديد الاهمية النسبية وفقا للاتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الاهمية النسبية كالاتي :

من 1– اقل من 2.33(ضعيفة)

من 2.34– اقل من 3.66 (متوسطة)

من 3.67 فأكثر(مرتفعة)

جدول رقم(5)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة				
موافق بشدة	**موافق**	**محايد**	**غيرموافق**	**غير موافق بشدة**
5	**4**	**3**	**2**	**1**

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على الاستبانة المبينة في الملحق رقم (٢) وقد صممت خصيصا لأغراض هذه الدراسة، بعد الاخذ بعين الاعتبار اراء العديد من الباحثين والاساتذه وبعض المدراء العاملين في المستشفيات المبحوثة ، وقد اشتملت الاستبانه على ثلاثة اجزاء وهي :–

الجزء الاول :- ويقيس الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تشمل(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)

الجزء الثاني :- يقيس التمكين بأبعاده السبعة (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية).

الجزء الثالث:- ويقيس ادارة التغيير بابعاده (التغيير السلوكي،التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير في الثقافة التنظيمية).

3-5 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

3-5-1 الصدق الظاهري:

عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال الملحق(1)، وذلك لأبداء رأيهم فيها من حيث : مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل :توضيح بعض المصطلحات، وتعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وحذف أو دمج بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم. واعتبرت الباحثة هذه الإجراءات بمثابة الصدق الظاهري للأداة وأنها صالحة لقياس ما وضعت من أجله. وخرجت الاستبانه بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق(2).

3-5-2 الصدق البنائي لأداة الدراسة :

استخدمت الباحثة تحليل العوامل (Principal Components Factor Analysis) للتحقق ما اذا كانت الاداة قادرة على قياس مضمونها النظري الذي صممت من أجله ،وضمن تحليل العوامل أستخدمت عدة مقاييس أهمها :

1- **KMO(Kaiser-Mayers-Olkin)** : حيث يحدد درجة الإرتباط الداخلي بين أبعاد متغيرات الدراسة ،وفيما اذا كان مناسبا اخضاعها لتحليل العوامل ، بمعنى آخر قيمة **KMO** تحدد ما اذا كان أي بعد من أبعاد متغير ما مفسرا من قبل الأبعاد الأخرى لنفس ذلك المتغير أم لا عند مستوى دلالة معين .وتتراوح قيمة **KMO** بين (0-1) ،ويتم بموجبها استثناء الأبعاد التي حصلت على قيمة **KMO** أقل من (0,5) (جودة،2008).

2- الشيوع(**Community**): ويحدد مقدار التباين الذي تتشارك به كل فقرة مع باقي الفقرات الأخرى الداخلة في التحليل.

3- نسبة التباين و تحميل العوامل: حيث تظهر نسبة التباين المقدار الذي تفسر به الفقرة بالعامل أو البعد الذي تعود اليه ،أما تحميل العوامل فهو المقصود من اختبار تحليل العوامل ،حيث أن الفقرة الحاصلة على قيمة معامل تحميل يزيد عن (0,40) تعتبر صادقة بنائيا (Hair et al,2009) .

وتبين الجداول ذوات الارقام (3،2)نتائج الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (6)

نتائج الصدق البنائي لمتطلبات التمكين وعناصره

المتغير	البعد	الفقرة	معامل	معامل	القيمة	التباين	KMO

			التحميل	الشيوع	الكامنة	المفسر %	
التمكين	تفويض السلطة	1	0,620	0,384	2,873	31,899	0,727
		2	0,692	0,478			
		3	0,741	0,548			
		4	0,713	0,507			
		5	0,759	0,574			
	العمل بروح الفريق	6	0,813	0,660	3,79	51,22	0,87
		7	0,764	0,583			
		8	0,665	0,442			
		9	0,815	0,662			
		10	0,820	0,672			
	توافر المعلومات	11	0,798	0,636	3,873	50,899	0,767
		12	0,815	0,662			
		13	0,797	0,635			
		14	0,745	0,555			
		15	0,734	0,539			
	التقدير الذاتي	16	0,749	0,564	3,999	53,00	0,909
		17	0,823	0,670			
		18	0,706	0,498			
		19	0,749	0,559			
		20	0,702	0,491			
	اللإلتزام التنظيمي	21	0,667	0,444	5,685	56,81	0,922
		22	0,706	0,498			
		23	0,741	0,548			
		24	0,759	0,574			
		25	0,818	0,669			

	العوائد(الحوافز والتشجيع)	26	0,736	0,541	5,857	58,79	0,913
		27	0,798	0,636			
		28	0,794	0,637			
		29	0,819	0,671			
		30	0,799	0,636			
	الثقة التنظيمية	31	0,815	0,662	3,883	51,899	0,777
		32	0,789	0,627			
		33	0,747	0,557			
		34	0,836	0,634			
		35	0,749	0,564			

جدول رقم (7)

نتائج الصدق البنائي لابعاد ادارة التغيير

المتغير	**البعد**	**الفقرة**	**معامل التحميل**	**معامل الشيوع**	**القيمة الكامنة**	**التباين المفسر %**	**KMO**
	التغيير السلوكي	36	0,823	0,670	2,256	37,713	0,651
		37	0,695	0,482			
		38	0,549	0,301			
		39	0,748	0,559			
		40	0,536	0,287			
		41	0,549	0,298			

ادارة التغيير							
	التغيير التكنولوجي	42	0,641	0,482	2,342	38,91	0,663
		43	0,676	0,456			
		44	0,666	0,444			
		45	0,726	0,531			
		46	0,799	0,646			
	التغيير الهيكلي	47	0,801	0,647	5,867	58,90	0,923
		48	0,829	0,691			
		49	0,791	0,650			
		50	0,815	0,662			
		51	0,453	0,205			
	التغيير في الثقافة التنظيمية	52	0,536	0,287	2,266	37,740	0,657
		53	0,529	0,280			
		54	0,748	0,559			
		55	0,776	0,601			
		56	0,889	0,677			

يظهر من الجداول (7،6) ان كل ابعاد متغيرات الدراسة المقاسة بالاستبانه تصلح لأن تخضع لتحليل العوامل لأن قيم KMO بين (0,649–0,931) وهي بالتالي محصورة بين (0–1) ، حيث بلغت قيمة KMO لمتطلبات التمكين بأبعاده السبعة (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية).

ما قيمته (0,727)، (0,87)،(0,767)،(0,909)،(0,922)، (0,913)،(0,777) على التوالي، بينما بلغت قيمة KMO لعناصر ادارة التغيير بابعاده (التغيير السلوكي،التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير في الثقافة التنظيمية). ما قيمته (0,651)، (0,663)، (0,923)، (0,657) على التوالي.

كما تبين الجداول (6،7) ان قيم معامل الشيوع تراوحت بين (0,382– 0,670) لمتطلبات التمكين، في حين تراوحت ما بين (0,283–0,670) لأبعاد إدارة التغيير. وهذه القيم تمثل مقدار التباين الذي تشترك به كل فقرة مع باقي الفقرات الأخرى.

وعند النظر الى الجداول (7،6) نجد ان قيم معامل التحميل للفقرات الخاصة بمتطلبات التمكين قد تراوحت بين :

- (0,620– 0,759) بنسبة تباين مفسر (31,899%) لتفويض السلطه
- (0,665– 0,820) بنسبة تباين مفسر (51,22%) للعمل بروح الفريق
- (0,734–0,815) بنسبة تباين مفسر(50,899%) لتوافر المعلومات
- (0,702– 0,823) بنسبة تباين مفسر(53,00%) للتقدير الذاتي
- (0,667– 0,818) بنسبة تباين مفسر(56,81%) للإلتزام التنظيمي
- (0,736– 0,819) بنسبة تباين مفسر(58,79%) للعوائد(الحوافز والتشجيع)
- (0,747– 0,836) بنسبة تباين مفسر(51,899%) للثقة التنظيمية

وهذا يعني ان فقرات متطلبات التمكين توصف بالصدق البنائي بينما نجد قيم معامل التحميل للفقرات الخاصة بإدارة التغيير الاربعة قد تراوحت بين :

- (0,536– 0,823) بنسبة تباين مفسر(37,713%) للتغيير السلوكي
- (0,641– 0,799) بنسبة تباين مفسر(38,91%) للتغيير التكنولوجي

- (0,453– 0,829) بنسبة تباين مفسر(58,90%) للتغيير الهيكلي
- (0,529– 0,889) بنسبة تباين مفسر(37,740%) للتغيير في الثقافة التنظيمية

وهذا يعني ان فقرات ابعاد إدارة التغيير توصف بالصدق البنائي.

وبالتالي يمكن القول بأن فقرات الاستبانه ككل (التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية)، وادارة التغيير بأبعادها (التغيير السلوكي،التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير في الثقافة التنظيمية) جميعها توصف بالصدق البنائي .

3-5-3 اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة ، من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائيا للعلوم الادارية والانسانية إذا كانت قيمته أكبر من(0.60) (Sekaran, 2003). وكلما اقتربت القيمة من 1 أي 100%،دل هذا على درجات ثبات أعلى لاداة الدراسة والجدول رقم (6) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم (8)

معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الثبات لاداة الدراسة وابعادها		**معامل الثبات (كرونباخ الفا)**
التمكين	تفويض السلطة	85,96
	العمل بروح الفريق	74,27

	توافر المعلومات	84,46
	التقدير الذاتي	83,20
	الالتزام التنظيمي	86,24
	العوائد (الحوافز والتشجيع)	81,08
	الثقة التنظيمية	89,36
الثبات الكلي للتمكين		95,22
ادارة التغيير	التغيير السلوكي	91,55
	التغيير التكنولوجي	90,24
	التغيير الهيكلي	84,01
	التغيير في الثقافة التنظيمية	90,64
الثبات الكلي لادارة التغيير		96,06
الثبات الكلي للاستبانة		97,22

3-6 اختبار قوة أنموذج الدراسة

لقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (r)(42.6%) وبالتعويض في معادلة معامل التضخم (Variance Inflationary Factor VIF) للتأكد من أنه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة مما قد يؤثر على النتائج تم التوصل إلى:

$$VIF = \frac{1}{1-r^2}$$

$$VIF = \frac{1}{1-(42.6)^2}$$

VIF =1.22172

بما أن قيمة VIF أقل من 5 ، إذن لا يوجد هنالك Multicoleniarity وبما يعكس قوة نموذج الدراسة (Berenson, & Levine,1992, p 708).

3-7 اختبار التوزيع الطبيعي :

تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتاكد اذا ماكانت البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي ام وذلك منخلال الاعتماد على اختبار kolmogorov –Smirnov والذي يستخدم لاختبار توزع البيانات طبيعيا في حال كان عدد الحالات اكبر من 50 (ابو زيد ، 2010) وقد تبين من نتائج الاختبار ان البيانات موزعة طبيعيا اذ ان مستوى المعنوية لجميع البيانات كانت اكبر من 0.05.

3-8 الاساليب الاحصائية المستخدمة :

استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) في التحليل الاحصائي ،واتبعت من خلاله الاساليب الاحصائية التالية :-

1- مقاييس الاحصاء الوصفي **(Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات . وأستخدمت كذلك لتحليل اجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانه الدراسة بناءا على الأوساط الحسابية ،والانحرافات المعيارية لتحديد الاهمية النسبية لاجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة .

2- معامل ثبات أداة الدراسة **(Cronbach Alpha)** : لاختبار ثبات أداة الدراسة .

3- معامل ارتباط بيرسون لإختبار علاقة الإرتباط في الفرضيات.

4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد**(Multiple Linear Regression)** : وذلك لاختبار أثر التمكين بأبعاده في إدارة التغيير بأبعادها .

5- اختبار تحليل العوامل **(Principal Components Factor Analysis)** لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة .

3-9 اجراءات الدراسة :

قامت الباحثة بزيارة المستشفيات المبحوثة ، وبعد توضيح الهدف من الدراسة للمستشفيات المعنية، وافقت بدورها على إجراء الدراسة الحالية فيها. وبعد اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة وتوضيح هدف الدراسة، وقد تم تقديم شرحا تفصيليا عن أداة الدراسة، والإجابة عن أية استفسارات، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات مدة ثلاثة أسابيع خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2012 بعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ومن ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

الفصل الرابع

التحليل الوصفي و إختبار الفرضيات

4-1 وصف متغيرات الدراسة الأساسية وتشخيصها

تتلخص مهمة هذا الفصل بوصف ابعاد الدراسة الأساسية على وفق تقديرات عينة الدراسة وذلك من خلال اجاباتهم عن عناصر الاستبانة بمتغيراتها الفرعية.

وعليه فان هذا الفصل سيحاول بلوغ مهمته تلك من خلال مبحثين هما :

المبحث الاول : وصف التمكين الإداري.

المبحث الثاني: وصف أدوات التغيير.

وفي سبيل ذلك استعملت الباحثة الوسائل الاحصائية الاتية.

1. الوسط الحسابي : التحليل الاولي للاسئلة ذوات الاجابة الخماسية .
2. الانحراف المعياري : لتحديد مدى تباعد او اقتراب اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي.

4-1-1 وصف خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم(9): وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئه	التكرار	النسبة المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	171	%69
	أنثى	77	%31
العمر	30 سنة فأقل	87	%35.1
	31 – 35 سنة	61	%24.597

	36– 40 سنة	52	%21
	41 – 45 سنة	32	%12.9
	46 سنة فأكثر	16	%6.452
المؤهل العلمي	بكالوريوس	214	%86.3
	دبلوم عالي	15	%6
	ماجستير	13	%5.2
	دكتوراه	6	%2.4
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	68	%27.4
	6 ــ 10 سنوات	70	%28.2
	11 ــ 15 سنة	61	%24.6
	16 سنة فأكثر	49	%19.8
المركز الوظيفي	مدير	9	%3.6
	مساعد مدير	20	%8.1
	رئيس قسم	216	%87.1
	موظف	3	%1.2

يلاحظ من الجدول(9) أن (69%) من المبحوثين هم من الذكور مقابل (31%) من الإناث، وتشير هذه النسبة أن شاغلي الوظائف من الذكور أكثر من الإناث، مما يعكس واقع سوق العمل الخاص بالمهن الطبية وما تحتله الإناث من مناصب إدارية في

المستشفيات الأردنية الخاصة، حيث تشغل الإناث حوالي نصف مايشغله الذكور من وظائف إدارية.

ويلاحظ من الجدول (9) أن نسبة العاملين من الفئة العمرية 30 سنة فأقل قد بلغت (35.1%)، فيما بلغت نسبة العاملين من الفئة العمرية 31 – 35 سنة (24.597%)، أما الفئه العمرية من 36– 40 سنة فكانت نسبة العاملين المشاركين في الإستبيان (21%)، فيما شغلت الفئة العمرية 41 – 45 سنة مانسبته (12.9%)، والفئة العمرية 46 سنة فأكثر كانت لها نسبة (6.452%)، مما يعكس أن النسبة الأكبر للعاملين في المناصب الإدارية في المستشفيات الخاصة الأردنية تكون للفئة العمرية 30 سنة فأقل، ثم من الفئة العمرية 31 – 35 سنة، مايدل في رأي الباحثة على اهتمام المستشفيات المبحوثة بتعزيز الكوادر الإدارية وتدريبها حسب مفاهيم الإدارة الحديثة بما يتناسب مع متطلبات العصر والتغييرات العالمية المتسارعة.

ويلاحظ من الجدول (9) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن نسبة العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس (86.3%)، فيما كانت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدبلوم العالي (6%)، ومثلت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الماجستير (5.2%)، وكانت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (2.4%)، مايدل على أن العاملون الحاصلون على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى من إشغال الوظائف الإدارية، بالإضافة الى اهتمام البعض بتحسين مستواهم العلمي بالتدريج من خلال وجود العاملين الحاصلين على شهادات الدراسات العليا، مايتطلب التشجيع من قبل الإدارات على تعزيز وتنمية المستوى العلمي بشكل أكبر وعلى جميع المستويات.

أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فيشير الجدول (9) أن نسبة العاملين المبحوثين تمثل نسبة (27.4%) من ذوو الخبرة 5 سنوات فأقل، أما ذوو الخبرة من 6 ــ 10 سنوات فمثلوا مانسبته (28.2%)، فيما كانت نسبة العاملين من ذوو الخبرة من 11 ــ 15 سنة (24.6%)، وكانت نسبة العاملين من 16 سنة فأكثر (19.8%)، مايدل على أن وصول الموظفين الى المناصب الإدارية المتقدمة يتطلب حد أدنى من الخبرة 6 سنوات، قد تصل في بعض المستشفيات الى أكثر من 16 سنة ويعتمد ذلك على السياسات المتبعة في كل مستشفى.

أما بالنسبة للمركز الوظيفي فيشير الجدول (9) الى أن مدراء المستشفيات شكلوا مانسبته (3.6%)، في حين شكل مساعدوا المدراء مانسبته (8.1%)، أما رؤساء الأقسام فقد مثلوا مانسبته (87.1%)، فيما كانت نسبة(1.2%) خاصة بالموظفين من يشغلون الوظيفة الإدارية التي تتبع وظيفة رئيس القسم مباشرةً.

4-1-2 وصف التمكين

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف التمكين الإداري ومتغيراته الفرعية وذلك لاعطاء صورة عن مستوى هذا المتغير في المنظمات المبحوثة وهو مايمثل في الوقت نفسه محاولة الاجابة على التساؤل رقم واحد في مشكلة الدراسة وقد كانت نتائج الوصف كالاتي :

1- وصف تفويض السلطه وتشخيصها

يشير الجدول (10)إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير تفويض السلطه، كإحدى متغيرات التمكين الإداري :

جدول(10): وصف تفويض السلطه وتشخيصها

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	يهيء الي رؤسائي الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام الموكلة الي	3.4300	.93479	4	متوسط
2	يوفر لي رؤسائي المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي	3.3400	.96630	5	متوسط
3	يثق رؤسائي بقدراتي على انجاز المهام	3.7000	.93744	2	مرتفع
4	يقوم مسؤولي المباشر بمتابعتي في المهام المفوضة الي	3.6500	.86894	3	متوسط
5	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في عملي	4.0700	.86754	1	مرتفع
المؤشر العام		3.7500	.72648	**مرتفع**	

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.7500) و بنسبة (75%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (5) وبانحراف معياري قدره (.72648) مما يشير الى ان مستوى عملية تفويض السلطه في المستشفيات الخاصه الأردنيه مرتفع .

وقد حققت الفقرة (5) والخاصة بقدرة المدراء ومسؤولي الأقسام على تحمل المسؤوليه في عملهم اعلى وسط حسابي وبلغ(4.0700) و بنسبة (81.4%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (2) الخاصة بتوفير المرونه اللازمه للتصرف حيال مايؤدى من مهام " ادنى وسط حسابي بلغ (3.3400) و بنسبة (66.8%)، اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (5) ، اذ سجلت انحراف معياري بلغ (.86754) ، في حين حققت الفقرة (2) الخاصة بتوفير المرونه اللازمه للتصرف حيال مايؤدى من مهام ".اعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (.96630) .

2- **وصف العمل بروح الفريق** وتشخيصه

يشير الجدول(11) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول العمل بروح الفريق ، كإحدى متغيرات التمكين الإداري :

جدول(11):وصف العمل بروح الفريق وتشخيصه

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	اتشاور مع زملائي فيما يتعلق بالمهام الموكلة الي	3.7500	.84537	2	مرتفع
2	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون اهميتها في اجاز المهام	3.3800	.94045	5	متوسط
3	استعين بخبرة زملائي عند مواجهة مشكلة ما اثناء عملي	3.8200	.83339	1	مرتفع

4	اعمل في نظام اداري يسمح بالمشاركة في تحقيق اهداف المستشفى	3.4100	.95447	4	متوسط
5	استشير العاملين في المستشفى بشأن القرارات التي أريد اتخاذها	3.5600	.72919	3	متوسط
	المؤشر العام	3.6550	.61420		**متوسط**

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.6550) و بنسبة (73.1%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (5) وبانحراف معياري قدره (0.61420) مما يشير الى ان مستوى العمل بروح الفريق في المستشفيات المبحوثه متوسط و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (3) والخاصة باستعين بخبرة زملائي عند مواجهة مشكلة ما اثناء عملي ، اعلى وسط حسابي وبلغ (3.8200) و بنسبة (76.4%)من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (2) الخاصة ب " دعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون اهميتها في اجاز المهام ". ادنى وسط حسابي بلغ (3.3800) و بنسبة (67.6%)، اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (5) والخاصه باستشير العاملين في المستشفى بشأن القرارات التي أريد اتخاذها اذ سجلت انحراف معياري بلغ (.72919) ، في حين حققت الفقرة (4) و الخاصة ب "اعمل في نظام اداري يسمح بالمشاركة في تحقيق اهداف

المستشفى" اعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (.95447) .

3- وصف توافر المعلومات وتشخيصه

يشير الجدول (12) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير توافر المعلومات ، كإحدى متغيرات التمكين الإداري :

جدول(12): وصف توافر المعلومات وتشخيصه

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	يحصل الموظفين في المستشفى على المعلومات المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.	3.3600	.82290	2	متوسط
2	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمستشفى.	3.2500	1.03840	4	متوسط
3	أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما يريد المستشفى أن يصل إليه.	3.5500	.97830	1	متوسط
4	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة.	3.3300	.99549	3	متوسط
5	توفر إدارة المستشفى المعلومات اللازمة لمشاركة الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية	3.1400	.98494	5	متوسط
المؤشر العام		3.2500	.81495	**متوسط**	

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.2500) و بنسبة (65%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (5) وبانحراف معياري قدره (.81495) مما يشير الى ان مستوى توافر المعلومات في المستشفيات المبحوثة متوسط و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد حققت الفقرة (3) والخاصة ب " أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما يريد المستشفى أن يصل إليه." اعلى وسط حسابي وبلغ(3.5500) و بنسبة (71%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (5) الخاصة ب " توفر إدارة المستشفى المعلومات اللازمة لمشاركة الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية " ادنى وسط حسابي بلغ (3.1400) و بنسبة (62.8%)، اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (1)الخاصة ب " يحصل الموظفين في المستشفى على المعلومات المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم." ، اذ سجلت انحراف معياري بلغ (.82290). ، في حين حققت الفقرة (2) الخاصة ب "يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمستشفى." اعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.03840) .

4- وصف التقدير الذاتي وتشخيصه

يشير الجدول (13) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير التقدير الذاتي ، كإحدى متغيرات التمكين الإداري :

جدول (13): وصف التقدير الذاتي وتشخيصه

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	يقدر جهدي الفردي باستمرار ويخصص له مردود مادي ومعنوي مباشر.	2.7700	1.10878	5	متوسط
2	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمستشفى.	3.1000	1.10554	3	متوسط
3	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدنى على الأداء الوظيفي الفعال.	3.3000	.96922	2	متوسط
4	يتوقع المستشفى من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	3.5100	.97954	1	متوسط
5	يحرص المستشفى الذي أعمل به على إشعاري بأنه فخور بي عندما أحقق إنجازاً هاماً.	2.9400	1.11754	4	متوسط
	المؤشر العام	2.8550	.99569		**متوسط**

يشير الجدول رقم (13) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة باجابات افراد العينة حول متغير التقدير الذاتي كاحد متغيرات التمكين الإداري .

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.8550) بنسبة (57.1%) وبانحراف معياري (.99569) مما يشير الى ان مستوى عملية التقدير الذاتي في المنظمات المبحوثة متوسط وذلك من وجهة نظر افراد العينة، وقد حققت الفقرة (4) والخاصة ب " يتوقع المستشفى من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار." اعلى وسط حسابي وبلغ (3.5100) بنسبة (70.2%). اما الفقرة (1) الخاصة ب " يقدر جهدي الفردي باستمرار ويخصص له مردود مادي ومعنوي مباشر. " فقد حققت ادنى وسط حسابي بلغ (2.7700) بنسبة (55.4%)، اما اقل تشتت في الاجابات فقد سجلتها الفقرة (3) والخاصة ب "يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدنى على الأداء الوظيفي الفعال." اذ سجلت انحراف معياري بلغ (.96922) . اما اعلى تشتت في اجابات افراد العينة فقد ظهر في الفقرة (5) والخاصه ب يحرص المستشفى الذي أعمل به على إشعاري بأنه فخور بي عندما أحقق إنجازاً هاماً، اذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.11754) .

6- وصف الإلتزام التنظيمي وتشخيصه

يشير الجدول (14) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغيرالإلتزام التنظيمي، كإحدى متغيرات التمكين الإداري :

جدول (14) وصف الإلتزام التنظيمي وتشخيصه

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	اشعر بانجذاب عاطفي عالي تجاه المستشفى الذي اعمل فيه	3.3900	1.02391	2	متوسط
2	ان استمتع بالنقاش مع الاخرين من خارج عن المستشفى الذي اعمل فيه	3.4000	1.00504	1	متوسط
3	انا اكون سعيدا جدا اذا امضيت جميع ايام وظيفتي في المستشفى الذي اعمل فيه	3.0400	1.12744	4	متوسط
4	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية، مما يشجعني على الالتزام بالمستشفى والارتباط به اكبر	3.1200	1.05677	3	متوسط
5	اعتقد اني غير قادر على الانتقال الى مستشفى آخر للعمل به بسبب ارتباطي العاطفي بالمستشفى الذي اعمل فيه.	2.8900	1.17116	5	متوسط

	المؤشر العام	3.1400	.94570		متوسط

حقق هذا المتغير شدة اجابة بلغ (3.1400) بنسبة (62.8%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (.94570) مما يشير الى ان مستوىالإلتزام التنظيمي الخاصة بالتمكين الإداري متوسط .

وقد حقق العامل (2) في هذا المتغير والخاص ب ان استمتع بالنقاش مع الاخرين من خارج عن المستشفى الذي اعمل فيه اعلى شدة اجابة اذ بلغت (3.4000)وبنسبة (68%) من مساحة المقياس الكلية المكونة من خمس درجات . اما العامل (5) الخاص ب اعتقد اني غير قادر على الانتقال الى مستشفى آخر للعمل به بسبب ارتباطي العاطفي بالمستشفى الذي اعمل فيه. " ادنى شدة اجابة إذ بلغت (2.8900) وبنسبة (57.8%) من مساحة المقياس الكلية.

اما اقل تشتت في الاجابات فقد سجلها العامل (2) " اذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.00504) ، اما اعلى تشتت في اجابات افراد العينة فقد ظهر في العامل (5) ، اذ سجلت انحراف معياري بلغ 1.17116)

7- **وصف العوائد (الحوافز والتشجيع)** وتشخيصه

يشير الجدول(15) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول العوائد (الحوافز والتشجيع) ، كإحدى متغيرات التمكين الإداري :

جدول(15): وصف العوائد (الحوافز والتشجيع) وتشخيصه

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	تقدم ادارتي الحوافز التشجيعية لي عند اداء المهام الموكلة الي	2.6100	1.10000	3	متوسط
2	تقدم ادارتي الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يقدمون حلول ابداعية للمشكلات التي تواجهها	2.6100	1.04345	3	متوسط
3	نظام المكافات المطبق في المستشفى يعطيني دافعا للعمل	2.5800	1.13867	4	متوسط
4	اقوم بتقديم الدعم والتشجيع اللازم للموظفين عند القيام بعمل مميز	3.1400	1.06382	1	متوسط
5	تشعر ادارة المستشفى الموظفين باستمرار بان ما يقدم لهم من حوافز هو نتيجة جهودهم الابداعية المتميزة	2.7500	.98857	2	متوسط
	المؤشر العام	2.6800	.93344		**متوسط**

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.6800) و بنسبة (53.6%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (5) وبانحراف معياري قدره (.93344) مما يشير الى ان مستوى العوائد(الحوافز والتشجيع) في المستشفيات المبحوثه متوسط و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (4) والخاصة باقوم بتقديم الدعم والتشجيع اللازم للموظفين عند القيام بعمل مميز ، اعلى وسط حسابي وبلغ (3.1400) و بنسبة (62.8%)من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (3) الخاصة ب " نظام المكافات المطبق في المستشفى يعطيني دافعا للعمل". ادنى وسط حسابي بلغ (2.5800) و بنسبة (51.6%).

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (5) والخاصه بتشعر ادارة المستشفى الموظفين باستمرار بان ما يقدم لهم من حوافز هو نتيجة جهودهم الابداعية المتميزة اذ سجلت انحراف معياري بلغ (.93344) ، في حين حققت الفقرة (4) اعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.13867) .

8- **وصف الثقه المنظميه** وتشخيصها

يشير الجدول(15) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول الثقه المنظميه ، كإحدى متغيرات التمكين الإداري :

جدول(15): وصف الثقه المنظميه وتشخيصها

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	اختصاص الادارة ومعرفتها بدقائق الامور في العمل تجعلني اثق بها	2.9500	.96792	1	متوسط
2	تسعى الادارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع الموظفين سعيا للفهم المشترك	2.8000	1.02494	2	متوسط
3	ادارة المستشفى تحاول اشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية	2.7300	1.03333	3	متوسط
4	ادارة المستشفى تمنح فرص ترقية عادلة	2.5600	1.00825	4	متوسط
5	ادارة المستشفى تتعامل بصدق ونزاهة مع الموظفين	2.7300	1.08110	3	متوسط
	المؤشر العام	2.8400	.89860		**متوسط**

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.8400) و بنسبة (56.8%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (5) وبانحراف معياري قدره (.89860) مما يشير الى ان

مستوى الثقه المنظميه في المستشفيات المبحوثه متوسط و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (1) والخاصة ب اختصاص الادارة ومعرفتها بدقائق الامور في العمل تجعلني اثق بها ، اعلى وسط حسابي وبلغ (2.9500) و بنسبة (59%)من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (4) الخاصة ب " ادارة المستشفى تمنح فرص ترقية عادلة ". ادنى وسط حسابي بلغ (2.5600) و بنسبة (51.2%).

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (1) اذ سجلت انحراف معياري بلغ (.96792) ، في حين حققت الفقرة (5) و الخاصة ب "ادارة المستشفى تتعامل بصدق ونزاهة مع الموظفين " اعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.08110) .

4-1-3 وصف أدوات التغيير

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أدوات التغيير وذلك لاعطاء صورة عن مستوى هذا المتغير في المنظمات المبحوثة وهو مايمثل في الوقت نفسه محاولة الاجابة على التساؤل رقم (2) في مشكلة الدراسة وقد كانت نتائج الوصف كالاتي

1- وصف التغيير السلوكي

يشير الجدول (17) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير التغيير السلوكي ، كإحدى متغيرات أدوات التغيير

جدول(17): وصف التغيير السلوكي وتشخيصه

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	تشجع ادارة المستشفى موظفيه على احداث التغيير وفق مداخل ابداعية	2.7700	1.00358	6	متوسط
2	يمتلك الموظفين في المستشفى القدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي على المدى البعيد	2.8000	1.01504	5	متوسط
3	يفضل المستشفى توظيف افراد مؤهلين ضمن وصف وظيفي محدد يتناسب والاهداف الاستراتيجية للمستشفى	3.0300	.90403	2	متوسط
4	يحرص المستشفى على اشراك موظفيه في دورات تدريبية لتأهيلهم لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية	3.0900	1.00599	1	متوسط
5	تشجع ادارة المستشفى على استخدام الاساليب الجديدة لثقتها بقدرة موظفيها على احداث التغيير الاستراتيجي	3.0200	.98453	3	متوسط
6	يهتم المستشفى بصفة التمايز في الاداء بين الموظفين لتقييمهم	2.8500	.92524	4	متوسط
المؤشر العام		2.8100	.86392	**متوسط**	

يشير الجدول رقم (17) الى ان هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً مقداره (2.8100) وبنسبه (56.2%)، وبإنحراف معياري قدره (.86392) ، وهو ما يشير الى أن مستوى قدرة المدراء في المنظمات المبحوثة على إحداث التغيير السلوكي متوسطه وذلك من وجهه نظر أفراد عينة الدراسة.

وقد تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا الُبعد ما بين (2.7700– 3.0900). حيث حققت الفقرة رقم (4) والمتعلقة بـــ" يحرص المستشفى على اشراك موظفيه في دورات تدريبية لتأهيلهم لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية " أعلى وسط حسابي وبلغ (3.0900) وبنسبه (61.8%)، في حين حققت الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـــ" تشجع ادارة المستشفى موظفيه على احداث التغيير وفق مداخل ابداعية " أدنى وسط حسابي وبلغ (2.7700) وبنسبه(55.4%).

اما أدنى تشتت في الإجابات فقد حققته الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـــ "يفضل المستشفى توظيف افراد مؤهلين ضمن وصف وظيفي محدد يتناسب والاهداف الاستراتيجية للمستشفى"، مسجله إنحراف معياري قدره (.90403)، في حين حققت الفقرة رقم (2) والخاصة ب "يمتلك الموظفين في المستشفى القدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي على المدى البعيد "أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة وبإنحراف معياري قدره (1.01504).

2- وصف التغيير التكنولوجي وتشخيصه

يشير الجدول (18) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير التغيير التكنولوجي

جدول(18): وصف التغيير التكنولوجي وتشخيصه

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	يحرص المستشفى على تأهيل الموظفين لاستعمال الالات والأجهزة الحديثة وصيانتها بكفاءة	3.1100	.95235	1	متوسط
2	يمتاز المستشفى باستعداده السريع لاحداث التغيرات التكنولوجية بهدف تحسين ادائه الاستراتيجي	2.8600	.97463	4	متوسط
3	يسعى المستشفى الى احداث التغيرات التكنولوجية لما تتطلبه الصناعة التي يعمل فيها في مقابل المنافسين	2.9700	.86987	3	متوسط
4	يسعى المستشفى باستمرار الى شراء اجهزة وادوات متعددة الاستخدام ذات مرونة عالية في المجال عمله لتخفيض التكاليف	3.1100	.89775	1	متوسط
5	لدى العاملين في المستشفى مهارات تكنولوجية عالية وحديثة تسخر في عمل المستشفى	3.0200	.81625	2	متوسط
المؤشر العام		3.0650	.77738	**متوسط**	

يشير الجدول رقم (18) الى ان هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.0650) وبنسبه (61.3%)، وبإنحراف معياري قدره (.77738) ، وهو ما يشير الى أن مستوى قدرة المنظمات المبحوثة على إحداث التغيير التكنولوجي متوسطه وذلك من وجهه نظر أفراد عينة الدراسة.

حيث حققت الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـــيحرص المستشفى على تأهيل الموظفين لاستعمال الالات والأجهزة الحديثة وصيانتها بكفاءة والفقرة رقم (4) والمتعلقة بـــ" يسعى المستشفى باستمرار الى شراء اجهزة وادوات متعددة الاستخدام ذات مرونة عالية في المجال عمله لتخفيض التكاليف " أعلى وسط حسابي وبلغ (3.1100) وبنسبه (62.2%)، في حين حققت الفقرة رقم (2) والمتعلقة بـــيمتاز المستشفى باستعداده السريع لاحداث التغيرات التكنولوجية بهدف تحسين ادائه الاستراتيجي" أدنى وسط حسابي وبلغ (2.8600) وبنسبه(57.2%).

اما أدنى تشتت في الإجابات فقد حققته الفقرة رقم (5) والمتعلقة بـــ " لدى العاملين في المستشفى مهارات تكنولوجية عالية وحديثة تسخر في عمل المستشفى " ، مسجله إنحراف معياري قدره (.81625)، في حين حققت الفقرة رقم (2) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة وبإنحراف معياري قدره (.97463).

3- وصف التغيير الهيكلي وتشخيصه

يشير الجدول (19) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير التغيير الهيكلي.

جدول (19): وصف التغيير الهيكلي وتشخيصه

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	يمتاز الهيكل التنظيمي للمستشفى بمرونة وتنسيق	2.8600	.95367	4	متوسط

	وتكامل عالي لاجراء تغيرات استراتيجية مستقبلية				
2	تسعى المستشفى باستمرار الى تعديل الصلاحيات والمسؤوليات عند اجراء أي تعديلات او تغيرات استراتيجية	2.9300	.86754	3	متوسط
3	تتركز معظم الصلاحيات لاجراء التغيرات الاستراتيجية بيد الادارة العليا	3.6100	.91998	1	متوسط
4	تجرى التعديلات في الهيكل التنظيمي وفق التغيرات في بيئة عمل المستشفى	3.1100	.91998	2	متوسط
5	لدى المستشفى نظام اتصالات فعال يسهم في تقبل الاقتراحات من الموظفين حول التغيير الاستراتيجي	2.8600	.93225	4	متوسط
المؤشر العام		2.8600	.85599	**متوسط**	

يشير الجدول رقم (19) الى أن متغير التغيير الهيكلي حقق وسطاً حسابياً مقداره (2.8600) وبنسبه (57.2%)، وبإنحراف معياري (.85599)، وهو ما يشير الى أن مستوى التغيير الهيكلي التي تمتلكهاالمستشفيات متوسط وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وقد تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا البُعد ما بين (2.8600– 3.6100). حيث حققت الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـــ "تتركز معظم الصلاحيات لاجراء التغيرات الاستراتيجية بيد الادارة العليا " أعلى وسط حسابي وبلغ (3.6100) وبنسبه (72.2%)،

في حين حققت الفقره رقم (1) والمتعلقة بـــ يمتاز الهيكل التنظيمي للمستشفى بمرونة وتنسيق وتكامل عالي لاجراء تغيرات استراتيجية مستقبلية " والفقره رقم (5) والمتعلقه ب لدى المستشفى نظام اتصالات فعال يسهم في تقبل الاقتراحات من الموظفين حول التغيير الاستراتيجي أدنى وسط حسابي وبلغ (2,8600) وبنسبة (57.2%).

اما أعلى تشتت في الإجابات فقد حققته الفقرة رقم (1) مسجله إنحراف معياري قدره (.95367)، في حين حققت الفقره رقم (2)" تسعى المستشفى باستمرار الى تعديل الصلاحيات والمسؤوليات عند اجراء أي تعديلات او تغيرات استراتيجية " أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة وبإنحراف معياري قدره (.86754).

4-وصف التغيير في الثقافه التنظيميه

يشير الجدول (20) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير التغيير في الثقافه التنظيميه

جدول (20): وصف التغيير في الثقافه التنظيميه

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	يسعى المستشفى في ثقافته إلى التميز في الأداء	3.0700	1.06605	2	متوسط
2	تركز ثقافة المستشفى على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة	3.2400	.93333	1	متوسط
3	تركز ثقافة المستشفى على الجانب الإنساني في العمل	3.2400	.95473	1	متوسط
4	تدعم ثقافة المستشفى العاملين في المشاركة في صنع القرار □	2.8900	1.01399	3	متوسط

5	تميل ثقافة المستشفى إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة لاحداث التغيير	2.8600	.98494	4	متوسط
المؤشر العام		2.9650	.93272	**متوسط**	

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.9650) و بنسبة (59.3%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (5) وبانحراف معياري قدره (.93272) مما يشير الى ان مستوى التغيير في الثقافه التنظيميه في المستشفيات المبحوثة متوسط و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (2) والخاصة ب " تركز ثقافة المستشفى على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة " ، والفقره (3) والخاصه ب تركز ثقافة المستشفى على الجانب الإنساني في العمل . اعلى وسط حسابي وبلغ (3.2400) و بنسبة (64.8%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (5) الخاصة ب "تميل ثقافة المستشفى إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة لاحداث التغيير".ادنى وسط حسابي إذ قد بلغ (2.8600) و بنسبة (57.2%).

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (2) إذ سجلت انحراف معياري بلغ (.93333) ، في حين حققت الفقرة (1) يسعى المستشفى في ثقافته إلى التميز في الأداء. اعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.06605) .

4-2 اختبار أثر التمكين وعناصره في إدارة التغيير وعناصرها

اختبار فرضيات الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة الى اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وصولا الى التحقق من مدى صحة وسريان أنموذج الدراسة وفرضياتها وهو مايمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم 3 في مشكلة الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقات ارتباط معنوية عند مستوى ≤ 0,05 ما بين عناصر التمكين وادارة التغيير.

جدول رقم (21): علاقة الارتباط ما بين عناصر التمكين وادارة التغيير.

التغيير / التمكين	التغيير السلوكي	التغيير التكنولوجي	التغيير الهيكلي	التغيير في الثقافة التنظيمية	ادارة التغيير
تفويض السلطة	(*)342. .000	(*)351. .000	(*)349. .000	(*)468. .000	(*)373. .000
العمل بروح الفريق	.118 .243	.159 .115	.162 .108	(*)230. .021	.156 .121
توافر المعلومات	(*)585. .000	(*)536. .000	(*)579. .000	(*)626. .000	(*)653. .000
التقدير الذاتي	(*)520. .000	(*)472. .000	(*)438. .000	(*)449. .000	(*)539. .000

الالتزام التنظيمي	.373(*) .000	.468(*) .000	.464(*) .000	.478(*) .000	.439(*) .000
العوائد (الحوافز والتشجيع)	.506(*) .000	.509(*) .000	.591(*) .000	.524(*) .000	.537(*) .000
الثقة التنظيمية	.777(*) .000	.713(*) .000	.729(*) .000	.792(*) .000	.807(*) .000

يوضح الجدول (21) نتائج الإختبارات الإحصائية الخاصة بإختبار علاقة الارتباط ما بين عناصر التمكين وادارة التغيير.. إذ تشير النتائج إلى وجود علاقات إرتباط معنوية ما عناصر التمكين وادارة التغيير ، إذ سجلت معظمها معاملات إرتباط معنوية طردية، و ذلك عند مستوى معنوية ≤ (0.05) مما يفيد بقبول فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقات تأثير معنوية عند مستوى ≤ 0,05 ما بين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) وادارة التغيير.

وينبثق عنها الفرضيات الآتيه:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقات تأثير معنوية عند مستوى ≤ 0,05 ما بين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير السلوكي.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر عناصر التمكين في التغيير السلوكي

المتغير المستقل التمكين	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	.087	.961	.339
العمل بروح الفريق	.071	.959	.340
توافر المعلومات	.123	1.222	.225
التقدير الذاتي	.252	2.412	.018
الالتزام التنظيمي	.067	.816	.417
العوائد (الحوافز والتشجيع)	.115	1.147	.254
الثقة التنظيمية	.653	7.105	.000

قيمة (R^2)	.648
قيمة (F)	24.222
مستوى الدلالة	**0,000***

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم(22) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =0.648) وهذا يعني أن المتغير المستقل التمكين يفسر ما نسبته (64.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التغيير السلوكي و نسبة (35.2%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظرا لأن قيمة (F = 24.222)، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننا نقبل الفرضية القائلة : توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير السلوكي.

كما يوضح الجدول رقم (22) أثر كل عنصر من عناصر التمكين في التغيير السلوكي. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التقدير الذاتي (Beta = 252.، مستوى دلالة <0,05)، و عنصر الثقه التنظيمية (Beta=653.،مستوى دلالة <0.05) في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبقية العناصر حيث كانت نتائجها كما يلي:

تفويض السلطة (Beta= 087.، مستوى دلالة <0,05) ، العمل بروح الفريق (Beta = 071.-، مستوى دلالة > 0,05)، توافر المعلومات (Beta = 071.-، مستوى دلالة > 0,05)، الالتزام التنظيمي (Beta = 067.-، مستوى دلالة > 0,05)، العوائد(الحوافز والتشجيع) (Beta = 115.-، مستوى دلالة > 0,05).

وهكذا يكون للتقدير الذاتي والعائد لتقدير الجهد الفردي باستمرار بالإضافه لتخصيص المردود المادي والمعنوي لهذا المجهود والحرص على إمداد الموظفين بالدعم اللازم بما يساعد على الأداء الوظيفي الفعال، والثقه المنظميه المتمثله بمحاولة إشراك الموظفين بكل القضايا المستقبليه للمنظمات المبحوثة اكبر الاثر في التغيير السلوكي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه، في حين لم تسهم تفويض السلطه، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، الالتزام التنظيمي، والعوائد(الحوافز والتشجيع) بشكل كبير في اجراء التغيير السلوكي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه كجزء من ادارة التغيير ككل.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقات تأثير معنوية عند مستوى ≤ 0,05 ما بين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير التكنولوجي.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانيه :

جدول رقم (23): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر عناصر التمكين في التغيير التكنولوجي

المتغير المستقل	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة

التمكين			
تفويض السلطة	.084	.815	.417
العمل بروح الفريق	.040	.482	.631
توافر المعلومات	.015	.131	.896
التقدير الذاتي	.144	1.211	.229
الالتزام التنظيمي	.132	1.420	.159
العوائد (الحوافز والتشجيع)	.013	.117	.907
الثقة التنظيمية	.553	5.314	.000
قيمة (R^2)	.548		
قيمة (F)	15.955		
مستوى الدلالة	**0,000***		

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =0.548) وهذا يعني أن المتغير المستقل التمكين يفسر ما نسبته (54.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التغيير التكنولوجي و نسبة (45.2%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظرا لأن قيمة (F =

15.955)، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننا نقبل الفرضية القائلة : توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير التكنولوجي.

كما يوضح الجدول رقم (23) أثر كل عنصر من عناصر التمكين في التغيير التكنولوجي. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر الثقة التنظيمية (Beta = 0.553، مستوى دلالة <0,05)، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبقية العناصر حيث كانت نتائجها كما يلي:

تفويض السلطة (Beta= 0.084 ، مستوى دلالة <0,05) ، العمل بروح الفريق (Beta = .040-، مستوى دلالة > 0,05). توافر المعلومات (Beta= 0.015 ، مستوى دلالة <0,05) ، التقدير الذاتي (Beta = 0.144، مستوى دلالة > 0,05). الالتزام التنظيمي (Beta = 0.132، مستوى دلالة > 0,05)، العوائد(الحوافز والتشجيع) (Beta = -.013، مستوى دلالة > 0,05).

وهكذا يكون للثقه المنظميه اكبر الاثر في التغييرالتكنولوجي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه، حيث تسعى الإدارات في المنظمات المبحوثة لإقامة وتوسيع الإتصالات بين جميع الموظفين سعيا منها للفهم المشترك في حين لم تسهم تفويض السلطه، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، الالتزام التنظيمي، التقدير الذاتي والعوائد(الحوافز والتشجيع) بشكل كبير في اجراء التغيير التكنولوجي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه كجزء من ادارة التغيير ككل.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقات تأثير معنوية عند مستوى ≤ 0,05 ما بين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير الهيكلي.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثه :

جدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر عناصر التمكين في التغيير الهيكلي

المتغير المستقل التمكين	**قيمة (Beta)**	**قيمة (T)**	**مستوى الدلالة**
تفويض السلطة	.006	.061	.951
العمل بروح الفريق	.018	.225	.823
توافر المعلومات	.159	1.469	.145
التقدير الذاتي	.113	.997	.322
الالتزام التنظيمي	.089	.998	.321
العوائد (الحوافز والتشجيع)	.235	2.165	.033
الثقة التنظيمية	.503	5.063	.000

قيمة (R^2)	.589
قيمة (F)	18.823
مستوى الدلالة	0,000*

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =0.589) وهذا يعني أن المتغير المستقل التمكين يفسر ما نسبته (58.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التغيير الهيكلي و نسبة (41.1%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظرا لأن قيمة (F = 18.823)، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننا نقبل الفرضية القائلة : توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير الهيكلي.

كما يوضح الجدول رقم (24) أثر كل عنصر من عناصر التمكين في التغيير الهيكلي، وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر العوائد(الحوافز والتشجيع) (Beta = 0.235، مستوى دلالة <0,05)، والثقة التنظيمية (Beta=0.503،مستوى دلالة <0.05) في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبقية العناصر حيث كانت نتائجها كما يلي:

تفويض السلطة (Beta= 0.006 ، مستوى دلالة >0,05) ، العمل بروح الفريق (Beta = .018-، مستوى دلالة > 0,05). توافر المعلومات (Beta= 0.159 ، مستوى دلالة

0,05<) ، التقدير الذاتي (Beta = 113.-، مستوى دلالة > 0,05). الالتزام التنظيمي (Beta = 0.089، مستوى دلالة > 0,05).

وهكذا يكون للعوائد(الحوافز والتشجيع)حيث تقوم الإدارات في المنظمات المبحوثة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يقدمون حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمات والثقه المنظميه حيث يمنح الموظفين فرص ترقيه عادله اكبر الاثر في التغييرالهيكلي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه، في حين لم تسهم تفويض السلطه، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، الالتزام التنظيمي، والتقدير الذاتي بشكل كبير في اجراء التغيير الهيكلي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه كجزء من ادارة التغيير ككل.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقات تأثير معنوية عند مستوى ≤ 0,05 ما بين عناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير في الثقافه التنظيمية.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعه :

جدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر عناصر التمكين على التغيير في الثقافة التنظيمية

المتغير المستقل التمكين	**قيمة (Beta)**	**قيمة (T)**	**مستوى الدلالة**
تفويض السلطة	.123	1.405	.163
العمل بروح الفريق	.009	.126	.900
توافر المعلومات	.136	1.400	.165
التقدير الذاتي	.039	.384	.702
الالتزام التنظيمي	.056	.706	.482
العوائد (الحوافز والتشجيع)	.006	.057	.955
الثقة التنظيمية	.616	6.956	.000
قيمة (R^2)	.673		
قيمة (F)	27.077		
مستوى الدلالة	0,000*		

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =0,673) وهذا يعني أن المتغير المستقل التمكين يفسر ما نسبته (67.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التغيير الهيكلي و نسبة (32.7%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظرا لأن قيمة (F = 27.077)، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننا نقبل الفرضية القائلة : توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر التمكين (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات،التقدير الذاتي، الالتزام التنظيمي، العوائد(الحوافز والتشجيع)، الثقة التنظيمية) والتغيير في الثقافه التنظيمية.

كما يوضح الجدول رقم (25) أثر كل عنصر من عناصر التمكين على التغيير في الثقافه التنظيمية، وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر الثقة التنظيمية (Beta= 0.616، مستوى دلالة <0,05) في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبقية العناصر حيث كانت نتائجها كما يلي:

تفويض السلطة (Beta= 0.123 ، مستوى دلالة <0,05) ، العمل بروح الفريق (Beta = 0.009، مستوى دلالة > 0,05). توافر المعلومات (Beta= 0.136 ، مستوى دلالة <0,05) ، التقدير الذاتي (Beta = 0.039، مستوى دلالة > 0,05). الالتزام التنظيمي (Beta = 0.056، مستوى دلالة > 0,05)، العوائد(الحوافز والتشجيع) (Beta = -.006، مستوى دلالة > 0,05).

وهكذا يكون للثقه المنظميه حيث أن معرفة الإداره بدقائق الأمور في العمل لها اكبر الاثر في التغيير في الثقافة التنظيمية للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه، في حين

لم تسهم تفويض السلطه، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، الالتزام التنظيمي، التقدير الذاتي، والعوائد(الحوافز والتشجيع) بشكل كبير في اجراء التغيير في الثقافة التنظيمية للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه كجزء من ادارة التغيير ككل.

الفرضية الرئيسةالثالثة: توجد علاقات تأثير معنوية عند مستوى ≤ 0,05 لتفاعل العوامل الديمغرافية والتمكين في إدارة التغيير.

يهدف هذا الجزء من الدراسة الى التأكد من وجود علاقة الأثر لتفاعل العوامل الديمغرافية والتمكين في إدارة التغيير ومستوى تلك العلاقة، وهو مايمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم 4 في مشكلة الدراسة، وقد تم استخدام اسلوب الإنحدار التفاعلي لإختبار هذه الفرضية ويشير الجدول (26) الى نتائج هذا الإختبار:

جدول رقم (26): نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين العوامل الديمغرافية والتمكين في إدارة التغيير

التمكين	العوامل الديمغرافية	Sig.	F
	النوع الإجتماعي	،007	2,883
	العمر	،676	،848
	المؤهل العلمي	،578	،862
	الخبرة	،940	،553
	المركز الوظيفي	،433	1,018

يشير الجدول (26) الى عدم وجود أثر لعلاقة العوامل الديمغرافية والتمكين في إدارة التغيير، إذ حققت جميع العلاقات قيم F غير معنوية باستثناء علاقة النوع الإجتماعي والتمكين إذ سجلت قيمة F (2,883) حيث يكون لها تأثير معنوي عند $\leq$ 0,05 .

الفصل الخامس

الإستنتاجات و التوصيات

تمثل الإستنتاجات والتوصيات خلاصة جهود هذه الدراسة التي تركزت في بحث أثر تمكين العاملين في إدارة التغيير ، واعتماداً على طبيعة هذه العلاقة وما اقتضت اليه نتائج اختبار انموذج الدراسة بفرضياته الرئيسية فقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات تم بموجبها وضع مجموعة توصيات ومقترحات كالآتي :

5-1 الاستنتاجات

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة التغيير وتبين ذلك في النقاط الفرعية التالية:

- تساهم عملية تفويض السلطة في إدارة التغيير بشكل ايجابي حيث أن الوسط الحسابي لعملية التفويض كان مرتفعا، من هنا نجد أنه في المنظمات المبحوثه يجب أن يهيئ رؤساء الأقسام الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام، وإعطاء المرونة اللازمة، وعليهم أن يثقوا بقدرات مرؤوسيهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالإضافة الى متابعتهم بشكل غير مباشر للتأكد من قيامهم بالمهام، وذالك للتأثير بهم وحفزهم على قبول التغيير والعمل به وعدم مقاومته.
- أن تشاور الزملاء معا واستشارة العاملين بعضهم البعض بشأن القرارات التي ينوون اتخاذها حقق وسطا حسابيا مرتفعا مايؤكد أن العمل بروح الفريق من العناصر الضرورية في نجاح المؤسسات الصحية في مواكبة التغيير المستمر.

- أن المنظمات المبحوثة تسعى الى توفير المعلومات اللازمه عن المهام المطلوب القيام بها بالإضافة الى ماتريد المنظمات الوصول إليه.
- تتوقع المنظمات دائما من الأفراد القيام بأعمالهم على أكمل وجه بما يحقق مصالحها، لكنها لاتقدر الجهود الفردية بشكل مادي أو معنوي مباشر.
- العاملون في المنظمات المبحوثة مرتبطون بها بشكل متوسط، ولكن إذا توافرت لديهم فرصه أفضل في منظمات أخرى لن يتوانوا عن الخروج منها في سبيل تحقيق مصالحهم الشخصية.
- يقوم المديرين ورؤساء الأقسام في المنظمات المبحوثة بتقديم الدعم والتشجيع عند قيام الأفراد بعمل مميز، ولكن ليس بالمستوى المطلوب، بالإضافة الى أن نظام المكافآت المطبق يعطي دافعا متوسطا للعمل.
- يثق العاملون في المستشفيات الخاصة الأردنية بإداراتهم بسبب معرفتهم بدقلئق الأمور في العمل وسعيهم المستمر لتحسين وتوسيع الإتصالات بين الموظفين سعيا منهم للفهم المشترك، وذلك بنسبة متوسطة.
- تحرص المستشفيات الخاصة الأردنية على إشراك الموظفين في دورات تدريبية لتحسين قدراتهم في العمل، وتحرص على شراء أجهزة وآلات حديثة وتأهيل الموظفين لإستعمال الآلات وصيانتها بكفاءة وتسخر مهاراتهم في عمل المستشفى.
- تهتم المنظمات المبحوثة بصفة التمايز في الأداء بين الموظفين لتقييمهم بشكل متوسط.
- عند إجراء التغييرات الإستراتيجية تتركز معظم الصلاحيات بيد الإدارة العليا، ونظام الإتصالات فعال بشكل متوسط في وصول الإقتراحات من الموظفين حول التغيير الإستراتيجي.

- يكون للتقدير الذاتي والعائد لتقدير الجهد الفردي باستمرار بالإضافه لتخصيص المردود المادي والمعنوي لهذا المجهود والحرص على إمداد الموظفين بالدعم اللازم بما يساعد على الأداء الوظيفي الفعال، والثقه المنظميه المتمثله بمحاولة إشراك الموظفين بكل القضايا المستقبليه للمنظمات المبحوثة اكبر الاثر في التغيير السلوكي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه.
- لم تسهم تفويض السلطه، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، الالتزام التنظيمي، والعوائد(الحوافز والتشجيع) بشكل كبير في اجراء التغيير السلوكي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه كجزء من ادارة التغيير ككل.
- يكون للثقه المنظميه حيث تسعى الإدارات في المنظمات المبحوثة لإقامة وتوسيع الإتصالات بين جميع الموظفين سعيا منها للفهم المشترك اكبر الاثر في التغييرالتكنولوجي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه.
- لم تسهم تفويض السلطه، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، الالتزام التنظيمي، التقدير الذاتي والعوائد(الحوافز والتشجيع) بشكل كبير في اجراء التغيير التكنولوجي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه كجزء من ادارة التغيير ككل.
- يكون للعوائد(الحوافز والتشجيع)حيث تقوم الإدارات في المنظمات المبحوثة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يقدمون حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمات والثقه المنظميه حيث يمنح الموظفين فرص ترقيه عادله اكبر الاثر في التغييرالهيكلي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه.

- لم تسهم تفويض السلطه، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، الالتزام التنظيمي، والتقدير الذاتي بشكل كبير في اجراء التغيير الهيكلي للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه كجزء من ادارة التغيير ككل.
- يكون للثقه المنظميه حيث أن معرفة الإداره بدقائق الأمور في العمل لها اكبر الاثر في التغيير في الثقافة التنظيمية للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه.
- لم تسهم تفويض السلطه، العمل بروح الفريق، توافر المعلومات، الالتزام التنظيمي، التقدير الذاتي، والعوائد(الحوافز والتشجيع) بشكل كبير في اجراء التغيير في الثقافة التنظيمية للعاملين في المستشفيات الخاصه الاردنيه كجزء من ادارة التغيير ككل.

2-5 التوصيات :

استكمالا للمتطلبات المنهجية واعتمادا على ما توصلنا اليه من استنتاجات ولغرض الافادة منها مستقبلا ، فقد خصص هذا المبحث للتوصيات والمقترحات التي تراها الباحثة ضرورية.

- تقدير جهود الأفراد العاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وإشعارهم بأهمية دورهم وإمدادهم بالدعم اللازم و تطبيق نظام مكافآت عادل لحفز الموظفين على الإبداع والتعامل مع الموظفين بصدق ونزاهة ومنحهم فرص ترقية عادلة تقوم على الكفاءة مما يشجعهم على تفعيل التغيير بالإتجاه الإيجابي المطلوب.

- تشجيع العاملين على الإرتباط بالمنظمات من خلال إشراكهم بالقرارات المستقبلية المرتبطه بواجباتهم.
- التركيز على معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتعزيز نقاط القوة والقضاء

على نقاط الضعف من خلال عمل دورات تدريبية وتأهيل الموظفين وتشجيعهم على استخدام الأساليب الجديده مما يؤدي الى زيادة قدرتهم على إحداث التغيير الإستراتيجي المطلوب والإهتمام بصفة التمايز في الأداء بين الموظفين وإسناد المهام للأفراد حسب قدراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم وعمل دورات تدريبية لرؤسائهم فيما يخص تقييمهم على هذا الأساس.

- خلق نظام اتصالات فعال يسهم في تلقي الإقتراحات حول التغيير الإستراتيجي من الموظفين ، ولتوضيح توقعات الإدارة من العاملين وتحسين وتوسيع الإتصالات بين جماعات العمل.
- التركيز على الجانب الإنساني في العمل، والإهتمام بمشاعر العاملين وتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم من خلال الإتصال المفتوح معهم مما يعزز ثقتهم بالإدارة التي تحترمهم وتهتم بأمورهم مما سيؤدي الى سعيهم المستمر لتحسين قدراتهم على أداء أنشطتهم وبالتالي زيادة الإعتماد عليهم وتمكينهم.
- إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات وعدم الرجوع الى الإدارة للحصول على موافقتها لحل مشكلات العمل وإعطاء العاملين المزيد من المرونة في أعمالهم وتغيير طرق العمل، والعمل على تعزيز علاقات الثقة والصدق بين الإدارات والعاملين مما سيؤدي الى الثقة والإرتباط القوي بالمنظمة.
- تشجيع العمل الجماعي لما له من أثر ايجابي للمنظمات والأفراد.
- استثارة العاملين وخلق جو تنافسي بينهم لتحريك طاقاتهم الكامنة وتنمية قدراتهم.
- تجنب المعاملات البيروقراطية و الروتين من أجل تحقيق الانجازات بأسرع وقت.
- الوعي الكامل بأن عملية التغيير ليست عملية فردية مقتصرة على القيادة و إنّما هي

أيضا مساهمة جماعية تهدف الى التطوير و الإبداع.

- يجب أيضا أن تتوفر القيادات المؤهلة و امتلاك القدرات التكنولوجية اللازمة و القدرة على التعامل مع الثورة المعلوماتية و الاستفادة من خبرات الآخرين وعلومهم.

المصادر و المراجع

اولا: المصادر والمراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم،(1994)، **لسان العرب**، دار صادر للنشر. بيروت.
2. أبو بكر ،مصطفى محمود،(2004) ،**التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري**-، الإسكندرية، الدار الجامعية.
3. أبو زيتون، مروان غازي،(2011)، **أثر اتجاهات الإدارة العليا على مدى فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي (دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الأردني)**،الأردن.
4. أتكنسون، فيليب ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني،(1996)، "**التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة**"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر.
5. أفندي ، عطية ، (2003) : **تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
6. الهبيل، أحمد عيسى أحمد، (2008)، **واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين** رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة.
7. الايوبي، موسى زكي،(1986)، **الابداع الاداري و ادارة التغيير في المؤسسات العامة العربية** عمّان المنظمة العربية للعلوم الادارية .

8. التلباني وآخرون، (2013)، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.** جامعة الأزهر غزة.فلسطين.

9. جودة ،محفوظ أحمد ،(2004)، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات،** الأردن: الطبعة الأولى دار وائل للنشر.

10. الحراحشة، محمد و إلهيتي، صلاح، (2006)، **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية،** دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد2.

11. حريم، حسين ،(2012) **إدارة المنظمات : منظور كلي** ، عمان: الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع.

12. حماد،إياد، (2011)، أثر **القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي(دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر)**،جامعة دمشق،دمشق.

13. الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006)، **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.

14. الخضيري،محسن أحمد،(2003)، **إدارة التغيير** دار الرضا دمشق للنشر.

15. الخولانى ، محمد عبد الولي حق، (2005) ،" **أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية بالجهاز الادارى للدولة** ، الجمهورية اليمنيه ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة النيلين ، السودان

16. روبنسون دانا جاينس، و روبنسون جيمس، (2009)، **التغيير ادوات تحويل الافكار الى نتائج** تعريب اصدارات بميلك الاشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق الناشرمركز الخبرات المهنية للادارة– بميلك القاهرة.

17. سلامة، سلمان ،(2006)، **إدارة تمكين العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق.

18. السلمي ،علي ، (2001)، **تطور الفكر التنظيمي**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

19. السلمي، علي. (2001). **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

20. السلمي، علي،(1975)، **تطور الفكر التنظيمي** وكالة المطبوعات الكويت.

21. السويطي، إسماعيل، (2009)، **واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، مؤتمر علمي: إدارة منظمات الأعمال**، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.

22. الشريف، علي، (2003)، **الإدارة المعاصرة** ،الإسكندرية: الدار الجامعية.

23. شقوره، منير حسن ،(2012)، **إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، جامعة الأزهر.غزة.

24. شهاب، زينب، (2004)، **تأثير تمكين العاملين في ظل الإنخفاض التنظيمي.** رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.

25. صبري، ماهر، (2009)، **القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)،** مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 78.

26. الصيرفي، محمد عبد الفتاح،(2003)، **الإدارة الرائدة**.دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

27. الطجم، عبد الله ، (1995)،**التطوير التنظيمي**، دار النوابغ، الرياض.

28. عامر ، علي محمد عبد الوهاب، (1998)، "**الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**"، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر.

29. عامر، سعيد يس ،(2001)، **الإدارة وتحديات التغيير**، مصر.

30. عامر، سعيد يسن،(2004)، **إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات**.القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.

31. عامر، سعيد،(1991) ، **مفاهيم إدارة التغيير و أهميته**، مركز وايد سرفس، القاهرة .

32. عبابنة،ساجدة محمد، (2011)، **إدارة التغيير وأثرها على المناخ التنظيمي (دراسة ميدانية في مؤسسات سوق رأس المال الأردني)**،الأردن.

33. عبد الباقي،صلاح الدين محمود،(2004)، **السلوك الفعال في المنظمات**.الإسندريه.الدار الجامعية للنشر.

34. عبد الوهاب ، علي ، (2002) : **إدارة الموارد البشرية** ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة .

35. عبد الوهاب ، علي،(1997) ، **إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين** ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرون ، القاهرة .

36. عبد الوهاب، محمد، (1998)، **إعادة هندسة الإدارة**، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، ج م العربية.

37. عبيد،عوني فتحي، (2009)، **واقع إدارة التغيير وأثرها على إدارة العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)**،الجامهة الإسلامية. غزة.

38. العتيبي ، سعد ،(2005)، **جوهر تمكين العاملين** ، (الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ،) .

39. العتيبي،صبحي جبر،(2002)، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**.عمان.دار ومكتبة الحامد للنشر،الأردن.

40. عريقات،أحمد يوسف،(2011)، **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**،جامعة عمان الأهلية،المؤتمر العلمي الدولي السابع.

41. العسكري ، بهاء الدين المنجي ،(2010)، **إدارة التغيير في منظمات الأعمال**، كوبنهاغن.

42. العميان، محمود سليمان،(2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**.ط3.عمان،دار وائل للنشر والتوزيع.

43. فهمي،أمين فاروق،(2004)، **المدخل المنظومي وإدارة التغيير**، مجلة مستقبل التربية العربية،10(35)،الإسكندرية،المكتب الجامعي الحديث.

44. القريوتي، محمد قاسم ،(2003)، **السلوك التنظيمي** ، دار الشروق عمان الطبعة الرابعة.

45. الكساسبة ، محمد، وآخرون، (2009) ، **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة** ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 5، عدد 1، عمان، الاردن.

46. كلالدة، ظاهر محمود، (1997)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**. عمان: دار زهران.

47. اللوزي، موسى،(1998)، **اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير**،مجلة دراسات في العلوم الإدارية،25(3).

48. ماهر،أحمد،(2007)، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الأسكندرية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

49. المرسي، جمال الدين،(2006)، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير** ، الأسكندرية : الدار الجامعية.

50. مروان، أحمد،(2008)، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، الحامد، عمان .

51. مصطفى، أحمد سيد،(2005) ،**إدارة السلوك التنظيمي_نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**. القاهرة.

52. معالي ، فهمي حيدر،(2001) ، **دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني .

53. المعاني ، عودة ، وعقلة عبد الحكيم، (2009)، **التمكين الاداري واثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية: دراسة ميدانية تحليلية**، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 5، عدد 2، عمان، الاردن.

54. المغربي، كامل،(1993) ، **السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم**، الأهلية للنشر الأردن.

55. ملحم، يحيى سليم. (2006)، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

56. الملوك، جلال سعد،(2002) **دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي : بحث لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل**، أطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

57. النجار، فريد ، (2010)، **إدارة منظمات المجتمع المدنى** ، الدار الجامعية بالأسكندرية ، مصر .

58. نصير، محمد طاهر،(2006)، **ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير**، دار الحامد للنشر الطبعة الاولى.

59. الهبوب، أحمد غالب، (2012) ، **الجامعة وثقافة التغيير دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية** دراسة مقدمة الى: المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا ثقـــــــــافة التـــــــــغيير:(الأبعاد الفكرية – العوامل – التمثلات)6–8 تشرين الثاني/ نوفمبر عمان – الاردن.

60. ياغي، محمد. (2003)، **التدريب النظري والتطبيق**، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

ثانياً – المصادر والمراجع اباللغه الأنجليزية:

1. Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.
2. Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). " The empowerment of service workers: What, why, how, and when", Sloan Management Review, Spring.
3. Bowen, k. and lawler. S. (1992) Guidelines for designing in-services training programs in Jordan, published at mansoma faculty of education journal, sep. No. 26, Mansoura liniest, Egypt.
4. Campbel, Robert James. (2008). "Change Management in Health Care" , The Health Care Manager Volume 27, Number 1.
5. Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "The empowerment process : integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol.19, No.3..
6. Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, J. (1996). " Empowerment: the power to do what?". Industrial Relations Journal, Vol.27, No.2.
7. Daft ,R(1997).Management .Fifth Edition ,Prentice Hall .

8. Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1995). “ The inserted pyramid” how a well-meaning attempt to initate enployee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy”. Academy of Management Journal Best Papers Proceefing 1995
9. Fox, J. (1998). Employee empowerment an apprenticeship model, barney school of business, university of halyard.
10. Gomez, Micheal & Gomez, Sandra (2007). “ Leadership and organizational change in A Competitive environment”. The business renaissance quarterly : enhancing the quality of live at work.

11. Greasly.Kay (2005) employee perception of empowerment، employee relation vol.27 no.4 emerald Group publishing Limited.

12. Hair et al. (2009), multivariate data analysis, 7th. Edition.

13. Hardy, C. and Leiba-O’Sullivan, S. (1998). ” The power behind empowerment: implications for research and practiceg”. Human Relations, Vol.51, No.44.

14. Heller ‹(2005)”employee empowerment management Giving Power to the people" .

15. Hofstede, O. (1994). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill.

16. Honold ,L(1997) A Review of the Literature on Employee Empowerment ,Empowerment in Organization ,5(4).

17.Jarrar، F.Yasar&Mohamed،Zairi (2002).Employee Empowerment-a UK..

18.Lashley, Conrad, Empowerment : HR Strategies for Service Excellence, 1st ed.,Butter worth Heinemann, 2001.

19.Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). “ The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations”, Empowerment in Organization, Vol.2, No.3.

20.Lawson, T. Havrison, J. K. (1999). Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, part of the Taylor formic group, linemen so number 1, March, 1999.

21.Luthans(1992) ,Organizational behaviour ,Mc Graw Hill Inc.

22. McLagan, Patricia A, (2008). “ Why is failure rate for organization change so high?” USA.

23.Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. Industrial Management, November/December.

24.Martin, J. (1992). Cultures in Organizations: Three Perspective. New York: Oxford university Press.

25.Need، Nicole (2004) employee perceptions of work place employment in relation to self-reported intent to stay on the job، Florida international، u.s.a.

26.Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielesn, W.R. and Welling, B. (1994). " Employee empowerment". Empowerment in Organization, Vol.2, No.3.

27.Ozaralli,O.(2003). Effect of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. Emerald journal 24(6).

28.Recardo, R. F, "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.2,1995, pg.19.

29.Robinson, R. (1997). " Loosening the reins without losihg control", Empowerment in Organizaion, Vol.5, No2.

30. Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. Sn Francisco: Jossey- Bass.

31. Schein, E. (1984). " Coming to a new awareness of organizational culture". Sloan Management Review, Winter.

32. Shrivastava, P. and Schneider, S. (1984). " Organizational frames of reference". Human Relations, Vol.37,10 November.

33. Seibert ،Scott E ;Silver، R. Seth R . and Randolph، W.Alan (2004): Taking Empowerment to the next level :A

multiple –level Model of Empowerment، performance and satisfaction) ، Academy of Management Journal، Vol.(74)،No.(3).

34.Spreitzer, G. M. (1995). " Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol. 38, No.5.
35.Stephen P. Robbins Organization Theory: The Structure and Design of Organizations (Englewood Cliffs, N, J.Prentice- Hall, Inc (1983).
36.Swenson, D. X.. (1997). " Requisite conditions for team empowerment". Empowerment in organization, Vol.5, No.1.
37. Taejun(2010) An integrative Model of Empowerment and Individuals In-One and Extra-Role Performance in the Korean Public Sector: Moderating Effects of Organizational Individualism and Collectivism.
38. - Tichy, N. M. and Devanna, M. A., The transformational leadership, John Wiley, New York,1990.
39.Thomas, K. W. and Velthhouse, B.A. (1990). " Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task mativation", Academy of Management Review, Vol.15, No.4.
40.Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change" Journal of Applied Behavioral Science (Oct- Dec) 1965.

41. Wellins, R. S., Byham W. C. and Wilson, J. M. (1991). Empowered Teams: Creating Self-directed Work Group that Improve Quality, productivity and Participation. San Francisco: Jossey-Bass.
42. Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park,Illinois Moore Publishing Co, in 1978).
43. Wilkinson, A. (1998). " Empowerment theory and practice", Personnel Review, Vol.27, No.1.
44. William, Umiker, Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p. 233

الملاحق

ملحق 1

الإستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اضع بين ايديكم استبانة دراسة ميدانية تهدف الى تحليل وقياس اثر التمكين الاداري في ادارة التغيير من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الخاصة الاردنية وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة من جامعة البلقاء التطبيقية.

لذا تأمل الباحثة منكم التكرم والتعاون بالاجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية بوضع اشارة (x) في الحقل الذي يعبر عن وجهة نظركم ، علما بأن جميع المعلومات ستحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة لحسن تعاونكم

الباحثة

وفاء إبراهيم محمد بني سعيد

القسم الاول : معلومات اولية

(1) النوع الإجتماعي

ذكر	☐	أنثى	☐

(2) العمر

30 سنة فأقل	☐	من 31 – 35 سنة	☐
36– 40 سنة	☐	من 41 – 45 سنة	☐
46 سنة فأكثر	☐		

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس	☐	دبلوم عال	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ــ 10 سنوات	☐
من 11 ــ 15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(5) المركز الوظيفي

مدير	☐	مساعد مدير	☐
رئيس قسم	☐	موظف	☐

القسم الثاني : التمكين الإداري

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التمكين الاداري

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. تفويض السلطة						
1	يهيء الي رؤسائي الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام الموكلة الي					
2	يوفر لي رؤسائي المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي					
3	يثق رؤسائي بقدراتي على انجاز المهام					
4	يقوم مسؤولي المباشر بمتابعتي في المهام المفوضة الي					
5	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في عملي					
2. العمل بروح الفريق						
6	اتشاور مع زملائي فيما يتعلق بالمهام الموكلة الي					
7	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون اهميتها في اجاز المهام					

8	استعين بخبرة زملائي عند مواجهة مشكلة ما اثناء عملي					
9	اعمل في نظام اداري يسمح بالمشاركة في تحقيق اهداف المستشفى					
10	استشير العاملين في المستشفى بشأن القرارات التي أريد اتخاذها					
3. توافر المعلومات						
11	يحصل الموظفين في المستشفى على المعلومات المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.					
12	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمستشفى.					
13	أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما يريد المستشفى أن يصل إليه.					
14	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة.					
15	توفر إدارة المستشفى المعلومات اللازمة لمشاركة الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية					
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

ت	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. التقدير الذاتي						
16	يقدر جهدي الفردي باستمرار ويخصص له مردود مادي ومعنوي مباشر.					
17	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمستشفى.					
18	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدنى على الأداء الوظيفي الفعال.					
19	يتوقع المستشفى من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.					
20	يحرص المستشفى الذي أعمل به على إشعاري بأنه فخور بي عندما أحقق إنجازاً هاماً.					
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. الالتزام التنظيمي						
21	اشعر بانجذاب عاطفي عالي تجاه المستشفى الذي اعمل فيه					
22	ان استمتع بالنقاش مع الاخرين من خارج					

	عن المستشفى الذي اعمل فيه					
23	انا اكون سعيدا جدا اذا امضيت جميع ايام وظيفتي في المستشفى الذي اعمل فيه					
24	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية، مما يشجعني على الالتزام بالمستشفى والارتباط به اكبر					
25	اعتقد اني غير قادر على الانتقال الى مستشفى آخر للعمل به بسبب ارتباطي العاطفي بالمستشفى الذي اعمل فيه.					
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. العوائد(الحوافز والتشجيع)						
26	تقدم ادارتي الحوافز التشجيعية لي عند اداء المهام الموكلة الي					
27	تقدم ادارتي الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يقدمون حلول ابداعية للمشكلات التي تواجهها					
28	نظام المكافات المطبق في المستشفى يعطيني دافعا للعمل					
29	اقوم بتقديم الدعم والتشجيع اللازم					

	للموظفين عند القيام بعمل مميز					
30	تشعر ادارة المستشفى الموظفين باستمرار بان ما يقدم لهم من حوافز هو نتيجة جهودهم الابداعية المتميزة					
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. الثقة التنظيمية						
31	اختصاص الادارة ومعرفتها بدقائق الامور في العمل تجعلني اثق بها					
32	تسعى الادارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع الموظفين سعيا للفهم المشترك					
33	ادارة المستشفى تحاول اشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية					
34	ادارة المستشفى تمنح فرص ترقية عادلة					
35	ادارة المستشفى تتعامل بصدق ونزاهة مع الموظفين					

القسم الثالث : إدارة التغيير

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات ادارة التغيير

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. التغيير السلوكي						
36	تشجع ادارة المستشفى موظفيه على احداث التغيير وفق مداخل ابداعية					
37	يمتلك الموظفين في المستشفى القدرة على تفعيل التغيير باتجاه ايجابي على المدى البعيد					
38	يفضل المستشفى توظيف افراد مؤهلين ضمن وصف وظيفي محدد يتناسب والاهداف الاستراتيجية للمستشفى					
39	يحرص المستشفى على اشراك موظفيه في دورات تدريبية لتأهيلهم لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية					
40	تشجع ادارة المستشفى على استخدام الاساليب الجديدة لثقتها بقدرة موظفيها على احداث التغيير الاستراتيجي					

41	يهتم المستشفى بصفة التمايز في الاداء بين الموظفين لتقييمهم					
2. التغيير التكنولوجي						
42	يحرص المستشفى على تأهيل الموظفين لاستعمال الالات والأجهزة الحديثة وصيانتها بكفاءة					
43	يمتاز المستشفى باستعداده السريع لاحداث التغيرات التكنولوجية بهدف تحسين ادائه الاستراتيجي					
44	يسعى المستشفى الى احداث التغيرات التكنولوجية لما تتطلبه الصناعة التي يعمل فيها في مقابل المنافسين					
45	يسعى المستشفى باستمرار الى شراء اجهزة وادوات متعددة الاستخدام ذات مرونة عالية في المجال عمله لتخفيض التكاليف					
46	لدى العاملين في المستشفى مهارات تكنولوجية عالية وحديثة تسخر في عمل المستشفى					
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	3. التغيير الهيكلي					
47	يمتاز الهيكل التنظيمي للمستشفى بمرونة وتنسيق وتكامل عالي لاجراء تغيرات استراتيجية مستقبلية					
48	تسعى المستشفىباستمرار الى تعديل الصلاحيات والمسؤوليات عند اجراء أي تعديلات او تغيرات استراتيجية					
49	تتركز معظم الصلاحيات لاجراء التغيرات الاستراتيجية بيد الادارة العليا					
50	تجرى التعديلات في الهيكل التنظيمي وفق التغيرات في بيئة عمل المستشفى					
51	لدى المستشفى نظام اتصالات فعال يسهم في تقبل الاقتراحات من الموظفين حول التغيير الاستراتيجي					
ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
	4. التغيير في الثقافة التنظيمية					
52	يسعى المستشفى في ثقافته إلى التميز في الأداء					
53	تركز ثقافة المستشفى على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة					

54	تركز ثقافة المستشفى على الجانب الإنساني في العمل					
55	تدعم ثقافة المستشفى العاملين في المشاركة في صنع القرار ☐					
56	تميل ثقافة المستشفى إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة لاحداث التغيير					

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الأسم	الدرجة العلمية	الجامعة
د. خضير الفريحات	**أستاذ دكتور**	**الجامعة الهاشمية**
د. مروان أحمد النسور	**أستاذ دكتور**	**جامعة البلقاء التطبيقية**
د. ماجدة أحمد أبو زنط	**أستاذ مشارك**	**جامعة البلقاء التطبيقية**
د. خالد محمد بني حمدان	**أستاذ مشارك**	**جامعة العلوم التطبيقية**
د.محمد عواد الزيادات	**أستاذ مشارك**	**جامعة البلقاء التطبيقية**

Abstract

The Impact of Employees Empowerment on Change Management

A Field Study at Jordanian Private Hospitals

By

Wafa Ibrahim Bani Sa'id

Dr. Firas Suleiman Hassan Al-Shalabi

Assistant Professor

The study aims to indicate the effect of empowering workers in the management of change, has represented the dimensions of empowerment in this study, delegation of authority, teamwork, availability of information, self-esteem, organizational commitment, yielding (incentives and encouragement), and confidence in the regulatory, while represented dimensions of change management behavioral change, technological change, structural change, the change in the organizational trust. To achieve this goal the study relied on the curriculum Description analytical Atcoan theoretical framework for the study by reference to the literature and previous studies related to the subject of the study have been using the method of statistical analysis (analysis of multiple simple analysis, and test the fortitude) to measure the effect of the independent variables

seven and over the effect they have on the dependent variables through a questionnaire consisting of 56 questions and is formed the study sample of 24 hospitals from private sector hospitals. The study population was included managers of hospitals and heads of departments which have consisted of (260) per capita, where the researcher distributed (260) questionnaires, and it was recovered, including (254) identifying, where were excluded (6) questionnaires unfit for analysis, and therefore language The final study sample (248) questionnaires analyzed.

And the results show:

-Contribute to the process of delegation of authority in managing change in a positive way as the arithmetic mean of the authorization process was high.

-When you make changes to the strategy most concentrated powers, however, senior management, and effective communication system average in the arrival of suggestions from staff on strategic change.

-There is the biggest impact of self-assessment and organizational confidence in behavioral change, technological change, structural change, and change in organizational confidence of workers in the private Jordanian hospitals.

-Did not contribute to the delegation of authority, teamwork, availability of information, organizational commitment, and rewards (incentives and encouragement) dramatically in a behavioral change, technological change, structural change, and change in organizational confidence of workers in the private Jordanian hospitals.

In light of the findings of the study, the researcher has reached a number of recommendations including:

-Work to strengthen relations of trust and honesty between departments and employees, which will lead to confidence and a strong correlation of the organization.

-Full awareness that the process of change is not limited to the individual process of leadership and it is also a collective contribution aimed at development and innovation.

-Should also be available to qualified leaders and possess the necessary technological capabilities and the ability to deal with the information revolution and benefit from the experience of others and sciences.

-To improve and expand communication between working groups.